
MASTER-THESIS

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) **Franz Wessely**

Virtuelle Teams – Kritische Erfolgsfaktoren

Mittweida, im Juni 2012

MASTER-THESIS

Virtuelle Teams – Kritische Erfolgsfaktoren

Autor:
Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) **Franz Wessely**

Studiengang:
Industrial Management

Seminargruppe:
MSc1009

Erst-Prüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweit-Prüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 01.06.2012

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, im Juni 2012

Bibliografie:

Wessely, Franz:

Virtuelle Teams – Kritische Erfolgsfaktoren. Master-Thesis,
Hochschule Mittweida, University of applied sciences (2012)

Referat:

Permanente Verbesserungen in der Kommunikations- und Informations-Technologie führen zu rasanten Fortschritten und Veränderungen in der Arbeitswelt. Davon profitieren auch so genannte „Virtuelle Teams“, die über nationale und kulturelle Grenzen, sowie über Zeitzonen hinweg, zusammenarbeiten.

Unternehmen, die sich für globale und virtuelle Team-Entwicklungen starkmachen, stehen aber oft vor großen Herausforderungen – sowohl auf der Management- als auch auf der Technologie-Ebene.

Mit der hier vorliegenden Master-Thesis will der Autor das Verständnis für eine effektive Nutzung globaler und virtueller Team-Arbeit schärfen. Dazu werden die wesentlichen Erfolgs- und Miss-Erfolgsfaktoren dieser Arbeitsform kritisch betrachtet und die zukünftigen Trends aufgezeigt.

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS.....	XI
0 ÜBERSICHT	1
0.1 PROBLEMSTELLUNG	1
0.2 ZIEL	1
0.3 ZIELSETZUNGEN.....	2
0.4 EINGRENZUNG	2
0.5 KAPITELÜBERSICHT.....	3
0.6 KONVENTIONEN	3
GRUNDLAGENTEIL	5
1 ALLGEMEINE EINFÜHRUNG	7
1.1 URSACHEN FÜR VIRTUELLE TEAMARBEIT	9
1.1.1 Globalisierung	9
1.1.2 Die Informations-Gesellschaft.....	11
1.2 DEFINITION „VIRTUELLE TEAMARBEIT“	12
1.2.1 Zum Begriff „Virtualität“	12
1.2.2 Arbeitsdefinition „Virtueller Teams“	13
1.2.3 Arbeitsdefinition „Virtuelle Teamarbeit“	16
1.3 VIRTUELLES NETZWERK	17
2 KOMMUNIKATION UND KOOPERATION	19
2.1 KOMMUNIKATIONSVERHALTEN.....	20
2.1.1 Kommunikations-Quadrat nach Schulz von Thun	20
2.1.2 Axiome der Kommunikation nach Watzlawick.....	22
2.1.3 Mechanismen der Handlungskoordination nach Habermas	24
2.2 KLASSIFIKATION VON KOMMUNIKATIONS MEDIEN	25
2.2.1 E-Mail	26
2.2.2 Instant Messaging / Chat	28
2.2.3 Video-Konferenz.....	31
2.2.4 Audio - Konferenz.....	32
2.2.5 Relevanz der Kommunikationsmedien für die Teamarbeit	33
2.3 KOMMUNIKATIONS-NORMEN ZUR VERMEIDUNG VON KOMMUNIKATIONS-PROBLEMEN .	34
2.3.1 Bedeutung von Nachrichten.....	34
2.3.2 Meeting-Normen.....	36
2.3.3 Präsentation Kommunikations-Normen	37
2.4 TOOLS ZUR UNTERSTÜTZUNG KOOPERATIVER GRUPPENPROZESSE	38
2.4.1 Electronic-Meeting-Systeme	38
2.4.2 Web-Site.....	39
3 TEAM-ENTWICKLUNG UND TEAM-DYNAMIK.....	41

3.1	UMGEBUNGSFAKTOREN	41
3.1.1	Organisatorische Rahmenbedingungen	41
3.1.2	Führung auf Distanz	41
3.1.3	Lokomotions- und Kohäsions-Funktion	43
3.2	ROLLEN IM VIRTUELLEN TEAM	45
3.2.1	Teamrollen bei Belbin und McCann & Margerison	45
3.2.2	Team-Rollen bei Spencer & Pruss	50
3.2.3	„StrengthsFinder“ von Clifton	51
3.3	TEAMLEITUNG	53
3.3.1	E-Leadership	55
3.3.2	Selbstorganisation	56
3.4	TEAM-MITGLIEDER	57
3.4.1	Kompetenzen der Team-Mitglieder	58
3.4.2	Qualitätsanforderungen an Team-Mitglieder	59
3.4.3	Team-Umwelt	60
3.4.4	Heterogenität im virtuellen Team	60
3.5	KULTURELLE UNTERSCHIEDE	61
3.5.1	Kultur-Kategorien	62
3.5.2	Sprachliche Unterschiede	65
3.5.3	Zeitzoneunterschiede	65
3.5.4	Diversity Management	66
3.6	ORGANISATIONS-PSYCHOLOGISCHE ANSÄTZE	68
3.6.1	Vertrauen und Motivation	68
3.6.2	Misstrauens- versus Vertrauens-Organisation	71
3.6.3	VIST-Modell	73
3.6.4	Entlohnungs-Systeme und Incentives	75
3.7	KOMMUNIKATIONS-VERHALTEN IN VIRTUELLEN TEAMS	76
3.7.1	Medienwahl	76
3.7.2	Media-Richness-Theorie	77
3.7.3	Kommunikations-Plan	78
3.8	GRUPPENSPEZIFISCHE PROBLEME	79
3.8.1	Motivationsverluste	79
3.8.2	Gruppenleistung	80
3.8.3	Konflikt-Management	81
3.9	TEAMDYNAMISCHE ENTWICKLUNGSPROZESSE	83
3.9.1	Phasenmodell der Team-Entwicklung	83
3.9.2	Team-Diagnose nach Kauffeld	85
3.9.3	Team-Klima-Inventar (TKI) nach Brodbeck	88
3.9.4	TeamPuls®	89
HAUPTTEIL		91
4	DAS IDEALE VIRTUELLE TEAM	93
4.1	KOMPETENZEN, KONFLIKTE UND SYNERGIEN	94
4.1.1	Vertrauen	94

4.1.2	Der Umgang mit kulturellen Unterschieden.....	95
4.1.3	Interkulturelle Kompetenz-Modelle.....	97
4.1.4	Interkulturelle Konflikte	103
4.1.5	Interkulturelle Synergien	104
4.1.6	Virtuelle Konflikte.....	105
4.1.7	Virtuelle Synergien	106
4.1.8	Gruppen-Effektivität.....	107
4.2	<i>ETIKETTE</i>	108
4.2.1	E-Mail Etikette	108
4.2.2	Meeting-Etikette.....	108
4.3	<i>VOR- UND NACHTEILE VON VIRTUELLEN TEAMS UND KOOPERATIONEN</i>	109
4.3.1	Vor- und Nachteile für das Unternehmen.....	109
4.3.2	Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter	109
4.4	<i>ERFOLGLOSE VERSUS ERFOLGREICHE TEAMS</i>	110
4.4.1	Benötigte Teamrollen.....	110
4.4.2	Erfolgslose Teams.....	113
4.4.3	Erfolgreiche Teams	114
4.4.4	Schlüssel-Eigenschaften für erfolgreiche Teams	115
FRAGEBOGEN-AUSWERTUNG		117
5	AUSWERTUNG BEFRAGUNG	119
5.1	<i>ETIKETTE</i>	119
5.2	<i>ZWECK DES FRAGEBOGENS</i>	120
5.3	<i>AUSWERTUNGSDetails DES FRAGEBOGENS</i>	122
SCHLUSSBETRACHTUNG		171
6	ERGEBNISSE, AUSBLICK UND SCHLUSSWORT	173
6.1	<i>ERGEBNISSE</i>	173
6.1.1	Interkulturelle Kompetenz	173
6.1.2	Kommunikation.....	173
6.1.3	Motivation	174
6.2	<i>AUSBLICK</i>	175
6.2.1	Virtualisierung der Arbeitswelt	175
6.2.2	Virtual Reality, Virtual World und virtuelle Arbeitsumgebung.....	176
6.2.3	Augmented Reality	177
6.2.4	Soziale Präsenz.....	177
6.3	<i>SCHLUSSWORT</i>	179
GLOSSAR		181
INDEX		185
LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS.....		187
ANHANG I.....		A-1
ANHANG II.....		A-9
SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG		

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1-1: TYPISCHES BÜRO IN DEN 1940ER, 50ER, 60ER UND 70ER	7
ABBILDUNG 1-2: ANZAHL TRANSNATIONALER UNTERNEHMEN (TUN)	10
ABBILDUNG 1-3: KONDRATIEFF-ZYKLEN,	11
ABBILDUNG 1-4: <i>ERSCHEINUNGSFORMEN VIRTUELLER ARBEIT</i>	12
ABBILDUNG 2-1: KOMMUNIKATIONS-QUADRAT	20
ABBILDUNG 2-2: MICROSOFT OUTLOOK UND INTEGRATION VON KOOPERATIONS-TOOLS	26
ABBILDUNG 2-3: CORPORATE EMAIL SENT AND RECEIVED PER USER/DAY, 2010-2014	27
ABBILDUNG 2-4: MICROSOFT INSTANT MESSAGING	28
ABBILDUNG 2-5: TELEPRESENCE VON CISCO SYSTEMS	32
ABBILDUNG 2-6: MEDIAL-VERMITTELTE KOMMUNIKATION	33
ABBILDUNG 2-7: MEDIAL-VERMITTELTE KOMMUNIKATION	34
ABBILDUNG 2-8: CITRIX GoToMEETING	38
ABBILDUNG 3-1: DISTANZ-EMPFINDEN - NORDAMERIKANISCHE KULTUR	42
ABBILDUNG 3-2: FÜHRUNG IN VERTEILTEN ARBEITS- UND ORGANISATIONSFORMEN	43
ABBILDUNG 3-3: DIR ROLLEN INTEGRIEREN DAS „ICH“ UND DAS „WIR“	45
ABBILDUNG 3-4: TEAM-MANAGEMENT-WHEEL	49
ABBILDUNG 3-5: STRATEGIEN DER AUFGABENBEZOGENEN FÜHRUNG	56
ABBILDUNG 3-6: KOMPETENZMODELL DES VIRTUAL-TEAM COMPETENCY INVENTORY	58
ABBILDUNG 3-7: KULTUREBENEN	61
ABBILDUNG 3-8: DIVERSE TEAMS AT WORK	66
ABBILDUNG 3-9: INTEGRATIVER DIVERSITY ANSATZ	67
ABBILDUNG 3-10: VIST - MODELL	73
ABBILDUNG 3-11: ENTLOHNUNGSKONZEPTE FÜR VIRTUELLE TEAMARBEIT	75
ABBILDUNG 3-12: MEDIA-RICHNESS-MODELL DER TELEKOOPERATION	77
ABBILDUNG 3-13: MOTIVATIONSVERLUSTE	79
ABBILDUNG 3-14: VIRTUELLE KONFLIKTE	81
ABBILDUNG 3-15: KONFLIKTBEWÄLTIGUNG	82
ABBILDUNG 3-16: KONFLIKTLÖSUNGSTECHNIK	82
ABBILDUNG 3-17: FREI NACH B.W. TUCKMAN 4-PHASENMODELL DER TEAM-ENTWICKLUNG	83
ABBILDUNG 3-18: TEAM-REFLEXIVITY-MODELL (WEST, 1994)	85
ABBILDUNG 3-19: AUSZUG AUS DEM FRAGEBOGEN	86
ABBILDUNG 3-20: VERGLEICH EINES VERTRIEBS - FÜHRUNGSTEAMS MIT REFERENZWERTEN	87
ABBILDUNG 3-21: TEAMPULS® ERFOLGSFAKTOREN	89
ABBILDUNG 4-1: WEGE ZUM VERTRAUENSAUFBAU	94
ABBILDUNG 4-2: „LERNSPIRALE INTERKULTURELLER KOMPETENZ“	96
ABBILDUNG 4-3: KOMPONENTEN INTERKULTURELLER MANAGEMENT-KOMPETENZ	97
ABBILDUNG 4-4: MIPO-MODELL: INTERKULTURELLE KONFLIKTE	103
ABBILDUNG 4-5: MIPO-MODELL: INTERKULTURELLE SYNERGIEN	104
ABBILDUNG 4-6: MIPO-MODELL: VIRTUELLE KONFLIKTE	105
ABBILDUNG 4-7: MIPO-MODELL: VIRTUELLE SYNERGIEN	106
ABBILDUNG 4-8: VERGLEICH DER GRUPPEN-EFFEKTIVITÄT F2F UND VIRTUELLE TEAMS	107
ABBILDUNG 4-9: WINNING TEAM	110
ABBILDUNG 6-1: VIRTUELLE FABRIK	176
ABBILDUNG 6-2: AUGMENTED REALITY	177

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1-1: ZENTRALE ASPEKTE ZUR DIFFERENZIERUNG UNTERSCHIEDLICHER ARTEN VIRTUELLER TEAMS:	14
TABELLE 2-1: AXIOME DER KOMMUNIKATION	22
TABELLE 2-2: HANDLUNGSTYPEN NACH HABERMAS	24
TABELLE 2-3: ASYNCHRONE UND SYNCHRONE KOMMUNIKATIONSMEDIEN	25
TABELLE 2-4: MULTIPOINT MULTIMEDIA ECHTZEITDATEN-KONFERENZ	29
TABELLE 2-5: MEETING-SELEKTION MATRIX	33
TABELLE 3-1: BELBIN TEAM ROLES VERSUS TMS	47
TABELLE 3-2: TEAMROLLEN NACH SPENCER UND PRUSS	50
TABELLE 3-3: TALENT-THEMEN NACH CLIFTON	51
TABELLE 3-4: DIE VIER LEADERSHIP-TALENT-CLUSTER	52
TABELLE 3-5: QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE	55
TABELLE 3-6: QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE	60
TABELLE 3-7: GRIT-STRATEGIE	69
TABELLE 3-8: MISSTRAUENS- VERSUS VERTRAUENS-ORGANISATION	71
TABELLE 3-9: AUFGABENTYPOLOGIE	80
TABELLE 3-10: DIMENSIONEN, SUBDIMENSIONEN UND BEISPIEL-ITEMS VON FAT	86
TABELLE 3-11: TEAMPULS® ERFOLGSFAKTOREN	90
TABELLE 4-1: SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN BZW. TEILKOMPETENZEN INTERKULTURELLER KOMPETENZ	98
TABELLE 4-2: DEFINITIONEN INTERKULTURELLER KOMPETENZ	100
TABELLE 4-3: TEILELEMENTE INTERKULTURELLER KOMPETENZ	101
TABELLE 4-4: BELBIN – NEUN TEAMROLLEN	111

0 ÜBERSICHT

0.1 Problemstellung

In internationalen Unternehmen gibt es eine Entwicklung hin zu virtuellen Teams, die über nationale und kulturelle Grenzen und über Zeitzonen hinweg, zusammenarbeiten.

Virtuelle Teams schaffen die Möglichkeit der Zusammenarbeit über räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen hinweg. Durch die Unabhängigkeit der Mitarbeiter ist eine bessere Nutzung von Expertenwissen möglich, da die Mitglieder nicht nach Wohnort ausgewählt werden müssen, sondern nach Kompetenzen ausgesucht werden können. So lassen sich Experten verschiedener Standorte einbinden und sich zu einer Arbeitsgruppe zusammenfügen.

Bei einem virtuellen Team handelt es sich um eine Organisationsform, deren Mitglieder -

- zeitlich befristet, öfters auch dauerhaft,
 - mit gemeinsamen Zielen,
 - an verschiedenen Orten und eventuell zu verschiedenen Zeiten,
 - über regionale und nationale, oder Unternehmens-Grenzen hinweg zusammenarbeiten
- und
- überwiegend medienvermittelt kommunizieren.

0.2 Ziel

Diese Master-Thesis setzt sich auseinander mit:

- virtuellen, globalen und multi-kulturellen Funktionsteams;
- der Entwicklung von Medienkompetenz im Sinne der Nutzung technischer Kommunikations-Möglichkeiten;
- kompetenter und richtiger Führung und der Auswahl von virtuellen Team-Mitgliedern;
- sozialen, sprachlichen und kulturellen Barrieren;
- Rahmenbedingungen und Prozessgestaltungen;
- Vor- und Nachteilen virtueller Arbeit für den Teamleiter und die Team-Mitglieder.

0.3 Zielsetzungen

Folgende drei Zielsetzungen wurden für diese Arbeit festgelegt:

1. *Bestimmung der Einflüsse und der Antriebsfaktoren zur Bildung von virtuellen Teams.*

Durch die Bereitstellung neuer Kommunikationswege, wie sie das Internet seit den 1990'er Jahren bietet, wurde das Phänomen der modernen Globalisierung maßgeblich beschleunigt.

Welche weiteren Faktoren führen zum vermehrten Einsatz von „virtuellen Teams“?

2. *Bestimmung des derzeitigen Entwicklungsstandes von globalen und virtuellen Teams, eingesetzter Technologie und Arbeitsprozessen.*

Um Verbesserungen zu identifizieren, ist es notwendig den Status quo, des global-virtuellen Teamkonzepts, zu ermitteln. Dazu sollen die zur Verfügung stehenden technologischen Kommunikationswerkzeuge und die Arbeitsprozesse betrachtet werden.

3. *Dokumentation, der wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgs-Faktoren, die zur Bildung eines erfolgreichen oder erfolglosen global-virtuellen Teams führen.*

Welche Faktoren verringern die virtuelle Distanz in Teams? - welche vergrößern sie?

Kultur in einem multinationalen Konzern – ist globales Denken und lokales Handeln möglich?

Der – speziell für diese Master-Thesis - entworfene Fragebogen, Literatur- und Internetquellen dienen der fokussierten Beantwortung der oben angeführten Fragen und unterstützen die Zielsetzungen.

0.4 Eingrenzung

In dieser Studie werden virtuelle Funktions-Teams von internationalen Unternehmen betrachtet.

Der entworfene Fragebogen ist Bestandteil dieser Arbeit und wurde an virtuelle Team-Mitglieder verschiedener Teams eines Unternehmens versendet.

Ausgenommen von dieser Arbeit sind:

- Virtuelle - auf temporär begrenzte Zusammenarbeit ausgelegte Projektteams;
- Virtuelle Teams über Unternehmens-Grenzen hinweg;
- „Rein“ virtuelle Unternehmen und Netzwerke;
- Nationale Arbeitsgruppen, die weder kulturelle noch sprachliche Grenzen überschreiten.

0.5 Kapitelübersicht

Diese Arbeit setzt sich zusammen aus einem **Grundlagenteil**, einem **Hauptteil**, einer **Befragung** inklusive der Auswertung der Daten von Arbeitnehmern in virtuellen Teams und einer abschließenden **Schlussbetrachtung**.

Im **Grundlagenteil** werden zunächst die Motivation und die Zielsetzung für diese Arbeit beschrieben und die Methodik der Arbeit dargestellt. Wichtige Begriffe werden in der allgemeinen Einführung definiert.

Im Kapitel „Kommunikation und Kooperation“ wird das Thema Kommunikationsmedien - deren Vor- und Nachteile - behandelt.

Im Kapitel „Team-Entwicklung und Team-Dynamik“ wird die Unternehmenskultur und deren Aufgaben - Vertrauen, Motivation, Kompetenz, Führung – erläutert: Hier werden die für eine virtuelle Arbeitsgruppe erforderlichen Rollen und notwendigen Kompetenzen dargestellt.

Kulturelle Unterschiede und ihre Einflüsse betreffend Führung, Sprache und Diversität werden ebenfalls in diesem Abschnitt behandelt. Kommunikation, Medienauswahl und Konfliktverhalten bilden zusammen mit der Team-Entwicklung den Abschluss dieses Kapitels.

Der **Hauptteil** baut auf den Erkenntnissen des Grundlagenteils auf und beschäftigt sich mit dem Thema „Ideales virtuelles Team“. Im Zentrum der Betrachtung stehen interkulturelle Kompetenz, Vor- und Nachteile der virtuellen Teamarbeit sowie Erfolgs- und Misserfolgs-Faktoren.

Die **Befragung** erfolgt anhand eines anonymisierten Fragebogens. Damit sollen die Erfahrungen von virtuellen Teams und deren Herausforderungen in die Arbeit einfließen.

In der **Schlussbetrachtung** werden die Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal gesichtet und beurteilt. Den Abschluss bildet ein Ausblick auf die technologische Zukunft und die Trends, die zu einer Verbesserung kooperativer Arbeitsformen führen können.

0.6 Konventionen

Soweit in dieser Arbeit männliche Begriffe verwendet werden, gelten diese für Personen weiblichen und männlichen Geschlechts gleichermaßen.

Englischsprachige Bezeichnungen und Quellen

Im Rahmen dieser Arbeit werden aus Gründen der Verständlichkeit englischsprachige Bezeichnungen und Quellen ins Deutsche übersetzt. Dort wo diese Übersetzungen zu Missverständnissen führen könnten, werden zur Vereinheitlichung Originalbezeichnungen beibehalten. Übersetzungen werden gegebenenfalls in Klammern angeführt.

Zitierweise

Quellen und Zitate, die einer zusätzlichen Erläuterung bedürfen, werden durch eine Nummer neben der betreffenden Textstelle referenziert und am Seitenende mit entsprechender Beschreibung näher erläutert.

GRUNDLAGENTEIL



1 ALLGEMEINE EINFÜHRUNG

Viele Arbeitnehmer haben sich bereits verabschiedet von den Vorstellungen eines Arbeitstages, der mit dem Eintreffen im Büro beginnt und dem pünktlichen Verlassen des Büros endet. Wo man gegenüber seinen Arbeitskollegen Platz nimmt, Meetings plant, Dokumente und Konzepte austauscht und gemeinsam Mittagessen geht.

Anders in der virtuellen Arbeitswelt: Als Mitglied eines virtuellen Teams kommt man morgens ins Büro, ohne dass es die an anderen Standorten arbeitenden Vorgesetzten oder die Gruppenkollegen persönlich wahrnehmen. Der Tag eines virtuellen Team-Mitglieds ist vor allem geprägt von Selbstorganisation. Er leitet seine Berichte und Ergebnisse nur mehr per E-Mail an seine Kollegen weiter. Er organisiert oder nimmt während des Arbeitstages an Audio-, Telefon- und Video-Konferenzen teil mit Menschen, die vielleicht am anderen Ende des Globus sitzen und in einer Sprache, die nicht seine Muttersprache ist.

Das Bild zeigt eine Darstellung einer Büroumgebung, die bereits der tiefen Vergangenheit angehört.



Abbildung 1-1: typisches Büro in den 1940er, 50er, 60er und 70er¹

Die virtuelle Teamarbeit und der Einsatz moderner Kommunikationsmittel eröffnen den Unternehmen Potenziale, die die Effektivität erhöhen und Kosten einsparen. Die Voraussetzung dafür ist die Schaffung von Prozessen und Abläufen, die den Anforderungen und Herausforderungen virtueller Teamarbeit gerecht werden. Virtuelle Arbeitsgruppen benötigen aufgrund ihrer räumlich-getrennten Team-Mitglieder, Mitarbeiter, die in der Lage sind, sich selbst zu organisieren und zu engagieren, weit über ein Ausmaß hinaus, welches von traditionellen Arbeitsgruppen gefordert wird.

¹ Quelle: <http://www.officemuseum.com>

Ich selber bin Mitglied in einem virtuellen, zeitlich-flexiblen Team und arbeite in einem internationalen Unternehmen. Hier beschäftige ich mich mit dem Design für interne IT-Lösungen. Meine Kollegen sitzen über ganz Europa verstreut unter anderen in Spanien, Deutschland, England. Meine Vorgesetzten sind in Holland, England und Amerika beheimatet.

Die gemeinsame Sprache, die uns verbinden soll, ist Englisch und wird von den Einzelnen mehr oder weniger in Schrift und Aussprache in limitierten Umfang beherrscht.

Darüber hinaus sind meine Kollegen und ich sehr oft in globale Projekte involviert. Hier arbeiten wir mit internationalen Kollegen aus Amerika und Asien zusammen. Oft sind Arbeitsabläufe geprägt von Meetings mit Asien am Vormittag, über den Tag verteilt mit europäischen Kollegen und am Nachmittag mit amerikanischen Kollegen, entsprechend der zeitzonebedingten Verfügbarkeit.

Meine Integration in die lokale Niederlassung als virtuelles, beherbergtes Teammitglied beschränkt sich auf die entgelt- und arbeitsrechtliche Unterstützung sowie die Bereitstellung eines Büroarbeitsplatzes. Meiner Meinung nach sind viele Personalprozesse und bürokratische Abläufe nicht optimiert: Urlaubsanträge, Krankenstand-Meldungen und vieles mehr müssen oft doppelt beantragt oder eingebracht werden, um auch alle Vorgesetzten auf dem Laufenden zu halten und den formalen Vorgaben gerecht zu werden.

Bedingt durch die zahlreichen - über den Tag verteilten – Telefon-Konferenzen und den Standort meines Schreibtisches in einem Großraum-Büro, pendle ich sehr oft, während eines Arbeitstages, zwischen meinem Arbeitsplatz und einem sogenannten „Quiet-Room“² hin und her, um die anwesenden Kollegen nicht bei ihrer Arbeit zu stören.

Ich bin davon überzeugt und hoffe, dass diese Masterthesis auch mein Verständnis über die Zusammenarbeit in virtuellen Teams verändern und hoffentlich sogar zu einigen Verbesserungen für mein Team und mich führen wird.

²Ein „Quiet-Room“ ist ein kleiner Besprechungsraum mit entsprechendem Schallschutz und entsprechendem Kommunikations-Equipment.

1.1 Ursachen für virtuelle Teamarbeit

1.1.1 Globalisierung

Eine umfassende Definition von Globalisierung findet man beim „American-Defense-Institute“.³ Diese beschreibt Globalisierung als „schnellen und kontinuierlichen Fluss von Sachgütern, Dienstleistungen, Kapital, Technologie, Ideen, Informationen und Kulturen“. Die Globalisierung bewirkt ein noch nie da gewesenes Zusammenwachsen von Volkswirtschaften und einen weltweiten Informationsfluss. Märkte, Firmen und andere Organisationen werden internationaler. Globalisierung hat viele Dimensionen - nicht nur ökonomische und politische, sondern auch zivilisatorische und kulturelle.

Die starke Zunahme internationaler Wirtschaftstätigkeit wird zwar primär von Unternehmungen getragen, beruht aber auch gleichzeitig auch auf veränderten Rahmenbedingungen (vgl. Kutschker; Schmid, 2011, S.182ff.).

Folgende Rahmen-Bedingungen lassen sich in diesem Zusammenhang anführen:

- Die zunehmenden Deregulierungstendenzen mittels Abschlüssen von internationalen Handelsvereinbarungen, Abbau von Handelsbarrieren, Liberalisierung der Geldströme, Branchen und Entmonopolisierung des Wettbewerbs;
- Die zunehmenden Kooperations- und Integrations-Tendenzen. Allgemeine Kooperationsformen (zum Beispiel der Bau des Ärmelkanals), Präferenzabkommen (zum Beispiel die Erleichterung des Zugangs zum europäischen Markt für Nicht-EU-Staaten) sowie Assoziationsabkommen zwischen Wirtschaftsgemeinschaften. Bei den Integrationsformen gibt es ein breites Spektrum wie Freihandelszonen, Zollunionen, den gemeinsamen Markt, Wirtschaftsunionen und politische Unionen;
- Die Öffnung ehemaliger Planwirtschaften führt zum Auftreten neuer Wettbewerber auf den internationalen Märkten;
- Den technologischen Fortschritt, dem wohl eine der größten Rollen in der Globalisierung zukommt, geprägt durch neue, immer schnellere und kostengünstigere Informations- und Kommunikations-Technologien;
- Sozio-ökonomische beziehungsweise sozio-kulturelle Gründe, wobei die Globalisierung vorwiegend Standardisierungs-Potenziale bei Hightech Geräten schaffen kann.

Die folgende Meinung beruht auf den Überlegungen von Hofstede (2009, S.397). Manche sind der Überzeugung, dass es eine Art Weltkultur geben wird und alle heterogenen Kulturen sich auflösen. Andere sprechen mehr von einem „Zusammenrücken“ der Kulturen. Die lokalen Kulturen werden einheitlicher. Man spricht von „McDonaldisierung“ und weist damit auf die Ähnlichkeit von Life Styles, kulturellen Symbolen und Verhalten hin. Von Deutschland bis Indien, von Singapur bis Brasilien werden dieselben Fernsehserien geschaut, die gleichen Jeans getragen und die gleichen Zigaretten geraucht.

³URL: <http://www.ojc.org/adi/>

Trotzdem bleiben Unterschiede zwischen Menschen und Kulturen. Dafür wurde ein eigener Ausdruck geschaffen: „Glokalisierung“ ist ein Neologismus, der die Begriffe global und lokal vereinigt. Das neue Wort soll zum Ausdruck bringen, dass globale Entwicklungen sich lokal realisieren. Menschen erleben die Auswirkungen dieser Art der Globalisierung unmittelbar in ihrem Umfeld. Das führt dazu, dass globale Prozesse kulturell assimiliert werden.

Die Globalisierung erfordert neues Denken, veränderte Strukturen und neue Organisationsformen von den Unternehmen. Die Produktionswege verflechten sich international und Wertschöpfungsketten werden über verschiedene Standorte hinweg zusammengeführt (vgl. Picot; Reichwald; Wigand 2003, S.9).

So stellt Kutschker et al. (2011, S.182ff.) fest, dass die Anzahl der transnationalen Unternehmen steigt (siehe dazu Abbildung 1-2) und mit ihnen die Filialen und Firmenniederlassungen. Wobei immer mehr darauf geachtet wird, den erforderlichen Mitarbeiterstand so gering wie möglich zu halten. Das führt unter anderem vermehrt zur Bildung von sogenannten „Shared-Service-Center“ - beispielsweise für die Abwicklung des Rechnungswesens. Wobei die Mitarbeiter nicht mehr konzentriert an den für das Unternehmen wirtschaftsfreundlichen Standorten angesiedelt sind, sondern aus Mitgliedern verschiedener Standorte virtuell zu einem Team von Experten zusammengefügt werden.

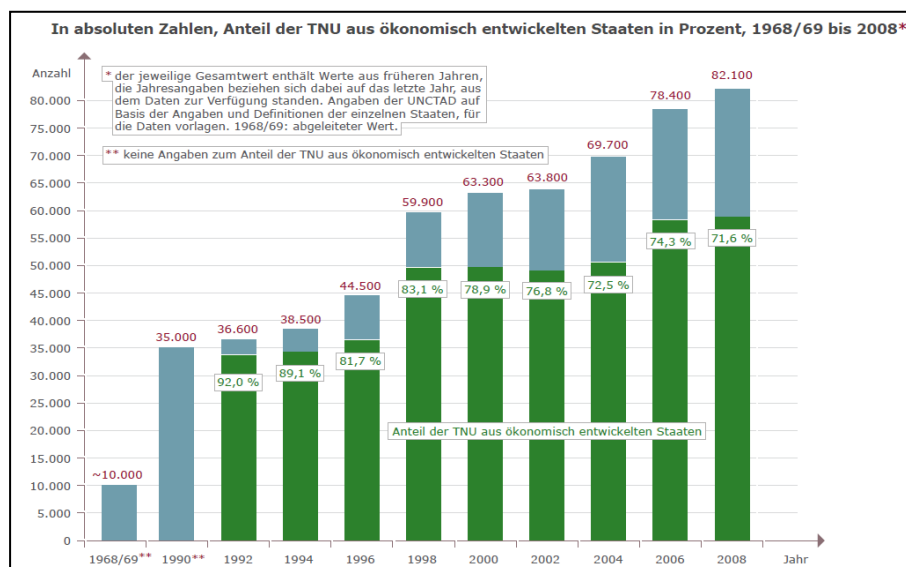


Abbildung 1-2: Anzahl Transnationaler Unternehmen (TUN)⁴

Vor allem der technologische Fortschritt bei den Informations- und Kommunikationssystemen - und den damit verbundenen sinkenden Kommunikations-Kosten - führt dazu, dass die geografischen Distanzen zwischen virtuellen Gruppen sich leichter überwinden lassen und somit zu einer Informations-Gesellschaft führen.

⁴ Quelle: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): World Investment Report, verschiedene Jahrgänge, <http://www.bpb.de/files/70SZSJ.pdf> (publiziert 2010)

1.1.2 Die Informations-Gesellschaft

Vor nahezu 85 Jahren hat der russische Ökonom Nikolai D. Kondratieff (1892-1938) seine „Theorie der langen Wellen“ (lange Konjunktur-Zyklen) vorgestellt. Er versuchte das Vorliegen langer Zyklen der kapitalistischen Wirtschaft, von etwa 48 bis 60 Jahren, zu erklären. Die zentrale Idee dabei ist der technische Fortschritt, da beim Absinken der langen Wellen besonders viele wichtige Entdeckungen und Erfindungen gemacht werden, die beim nächsten Anstieg wiederum auf die wirtschaftliche Praxis angewendet werden können.



Abbildung 1-3: Kondratieff-Zyklen^{5, 6}

Leo A. Nefiodow⁷ hat die fünfte Kondratieff-Welle beschrieben, die bereits im Abklingen begriffen war, und zwischenzeitlich durch die Sechste abgelöst wurde. Diese Welle wird vom Innovationspotenzial der Ressource Information getragen, brachte die Erweiterung der Wirtschaftsräume und hat die endgültige Etablierung der Informations-Gesellschaft ermöglicht.

Erst durch die Informations-Gesellschaft und die Entwicklung verbesserter Informations- und Kommunikations-Technologien konnten die notwendigen Grundlagen für eine effiziente, virtuelle Teamarbeit geschaffen werden.

IDC Research⁸ spricht in einer 2012 veröffentlichten Studie von einer Zunahme der mobilen Arbeitnehmer von 914,4 Millionen Menschen in 2008 (29 % der weltweiten Arbeitskräfte) auf 1,3 Milliarden in 2015 (37,2 % der weltweiten Arbeitskräfte).

⁵ Quelle: in Anlehnung an Leo A. Nefiodow, URL: <http://www.sechster-kondratieff.de/bilder/kondratieffzyklen.png>

⁶ Joseph A. Schumpeter hat die Kondratieffschen Erkenntnisse aufgegriffen und in seinem Buch "Konjunkturzyklen" weitergeführt. Er prägte auch den Begriff "Kondratieff-Zyklus".

⁷ Ist einer der bekanntesten Vertreter der Theorie der langen Wellen und gilt als einer der angesehensten Vordenker der Informationsgesellschaft.

⁸ **IDC - Press Release:** "Mobile Worker Population to Reach 1.3 Billion by 2015, According to IDC" - veröffentlicht am 5.Jänner.2012.

1.2 Definition „Virtuelle Teamarbeit“

„Die konventionelle Art des Arbeitens beginnt zu zerbröckeln, und sich aufzulösen.“ (Lipnack; Stamps, 1998, S.25)

Wenn man früher über seinen Arbeitsplatz sprach, so meinte man damit für gewöhnlich, dass man am selben Ort arbeitete wie seine Kollegen. Heute arbeiten viele Menschen jedoch in virtuellen Arbeitsformen, sind nicht mehr länger örtlich gebunden und überwinden Hindernisse wie Entfernung, Zeitzonen und Organisationsgrenzen. Diese neuen und grenzüberschreitenden Formen der Arbeit sind grundlegend für die Organisation im Informationszeitalter (vgl. dazu Lipnack et al., 1998, S.25f.).

Ortsübergreifende Best-Practice-Teams und die zunehmende Zahl internationaler Projekte in globalen Unternehmen und Märkten erfordern Kooperation über Distanz hinweg und zwischen unterschiedlichen Kulturen (Abbildung 1-4 zeigt die diversen Erscheinungsformen virtueller Arbeit).

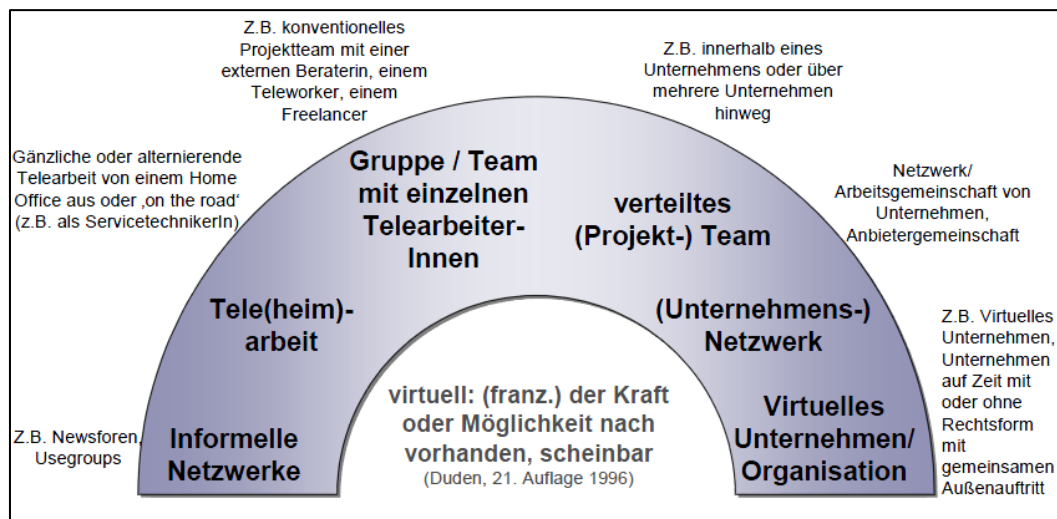


Abbildung 1-4: Erscheinungsformen virtueller Arbeit⁹

1.2.1 Zum Begriff „Virtualität“

„Als virtuell wird die Eigenschaft einer Sache bezeichnet, die zwar nicht real ist, aber doch in der Möglichkeit existiert; Virtualität spezifiziert also ein konkretes Objekt über Eigenschaften, die nicht physisch, aber doch der Möglichkeit nach vorhanden sind“ (Scholz, 1994, S.5).

„Die Virtualität ist der wirtschaftliche Schlüsselfaktor des 21.Jahrhunderts“ (Davidow; Malone, 1993 zitiert nach Krystek; Redel; Reppegather, 1997, S.1).

⁹ Quelle: Hermann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg-Graef, A.(2004): „Medienkompetenz und mehr: Voraussetzungen für veränderte Formen der (Zusammen-) Arbeit.“

1.2.2 Arbeitsdefinition „Virtueller Teams“

Rosenstiel definiert den Begriff des Teams ausgehend vom Begriff der Gruppe wie folgt: „Auch ein Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team!“ (Rosenstiel; Regnet; Domsch, 2003, S.384).

Allgemein wird unter einem Team eine formelle Arbeitsgruppe verstanden, die im Gegensatz zu einer herkömmlichen Gruppe durch starke Aufgabenkonzentrierung gekennzeichnet ist, wofür wechselseitige Abstimmung notwendig ist (vgl. Lipnack et al., 1998, S.67). Die Team-Mitglieder arbeiten in Kooperation - beispielsweise durch Austausch von Informationen. Dabei müssen sie nicht zwingend dasselbe Ziel verfolgen, sondern können Aufgaben bearbeiten, die vollkommen unabhängig voneinander sind (vgl. Kauffeld, 2001, S.14ff.).

Bei virtuellen Teams handelt es sich um echte Teams. Der Begriff „virtuell“¹⁰ wirkt hier missverständlich. Das liegt daran, dass er den Eindruck vermittelt, es handle sich um ein nicht reales und künstliches Gebilde. Dieser Ansicht sind auch Lipnack et al. (1998, S.29ff.). Um die Missverständnisse in Anbetracht des Begriffs „virtuell“ im deutschen Sprachgebrauch zu umgehen, ist mittlerweile immer öfter von „standortverteilten“ Teams die Rede.

Als „virtuelle Teams“ wird eine Gruppe von Mitarbeiter definiert, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen beziehungsweise Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind (vgl. Hertel; Konradt, 2007, S.9).

Lipnack et al. (1998, S.31) definiert den Begriff folgendermaßen: „Ein virtuelles Team ist – wie jedes andere Team – eine Gruppe von Menschen, die mittels voneinander abhängiger – interdependenter – Aufgaben, die durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren.

Im Gegensatz zu konventionellen Arbeitsgruppen arbeitet ein virtuelles Team über Raum-, Zeit- und Organisations-Grenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikations-Technologien ermöglicht werden.“

Die Überwindung räumlicher und zeitlicher Grenzen in allen Bereichen wirtschaftlicher Tätigkeiten führt in Zusammenhang mit der heute verfügbaren Technologie dazu, dass sich die bisher übliche Form der Arbeitsbeziehung, bei der die Menschen am selben Ort zusammenarbeiten, ändert und sich immer mehr sogenannte „virtuelle Teams“ bilden. (vgl. Lipnack et al., 1998, S.26f.)

¹⁰ Nicht nur der Begriff „Virtual Team“, sondern auch andere, wie z.B. „Virtual Office“, „Virtual Workplace“, oder „Virtual Organization“ müssen unter der neuen Bedeutung der Digitalität verstanden werden.

Hertel et al. (2007, S.9) unterscheiden zwei wesentliche Formen:

- **Virtuelle Funktions-Teams.** “Diese Teams sind auf langfristige Zusammenarbeit ausgelegt und sind dauerhaft in der Organisation verankert. Da sie zentrale betriebliche Funktionen wahrnehmen, erfolgen Veränderungen der Gruppenzusammensetzung und der Kompetenzen oder Auflösung nur nach betrieblichen Reorganisationen.“
- **Virtuelle Projekt-Teams.** “Diese Teams sind auf temporär begrenzte Zusammenarbeit von Mitgliedern ausgelegt. Sie besitzen einen zeitlich klar umrissenen Zeitraum und lösen sich auf, wenn der Arbeitsauftrag erfüllt ist.“

Zusätzlich zu der oben angeführten Differenzierung, schlagen Hertel et al. vor, den Grad der Autonomie und Hierarchie, sowie die zeitliche Befristung heranzuziehen. Diese ist in nachfolgender Tabelle 1-1 dargestellt.

Tabelle 1-1: zentrale Aspekte zur Differenzierung unterschiedlicher Arten virtueller Teams¹¹:

Grad der Autonomie und Hierarchie	
Hierarchische Führungsstruktur; Autonomie der Mitglieder beschränkt auf Einzelaufgaben.	Selbstorganisation, jedes Mitglied kann Führungsaufgaben übernehmen, Moderatoren statt Manager.
Zeitperspektive	
Befristete Zusammenarbeit orientiert an einmaligen und kurzfristigen Projektzielen.	Langfristige Zusammenarbeit und Partnerschaft orientieren sich an strategischen Zielen.
Abgegrenztheit	
Klare Grenzen des Teams, eindeutige Teamzugehörigkeit.	Wechsel der Mitglieder nach Bedarf; Grenzen über organisationale Einheiten hinaus; Einsatz von Freelancern und Experten.
Heterogenität	
Mitglieder aus ähnlichen Berufsfeldern innerhalb der gleichen Organisation.	Mitglieder aus verschiedenen Berufsfeldern, Sprachräumen und Kulturen.

¹¹ Aus Konradt; Hertel, 2007, S47; leicht modifiziert.

Arten von Mitgliedern virtueller Teams

Nach Meinung von Duarte und Tennant-Snyder (2006, S.100ff.), gibt es in jedem virtuellen Team zumindest drei verschiedene Typen von Mitgliedern:

- **Core-Mitglieder:**

Sie bilden das Kern-Team und arbeiten ständig in der virtuellen Organisationseinheit, sind direkt verantwortlich für die Ergebnisse der ihnen zugeteilten Aufgaben und können interne Mitarbeiter, Partner, Kunden oder Lieferanten sein.

- **Extended-Mitglieder:**

Sie erweitern das Kern-Team, sind Experten zu bestimmten Themen und werden bei Bedarf temporär hinzugezogen. Interne Mitarbeiter, externe Consultants, Teamsponsoren oder Interessensvertreter (Stakeholder) können dazu zählen.

- **Ancillary-Mitglieder:**

Diese ergänzen das virtuelle Team, arbeiten aber unabhängig von diesem. Ihre Aufgabe ist es, die Ergebnisse der virtuellen Arbeitsgruppe zu bewerten und freizugeben. Sie können entweder aus dem Kunden des virtuellen Teams bestehen, wichtige Stakeholder sein, oder sie sind im höheren Management des Unternehmens angesiedelt.

Herczeg et al. (2000, S.11) definieren virtuelle Teams folgendermaßen:

„Virtuelle Teams sind Arbeitsgruppen, in denen Personen zusammenarbeiten, ohne persönlich am selben Ort anwesend zu sein. Die Zusammenarbeit geht dabei über räumliche, zeitliche, organisationale Grenzen hinaus, wobei ein weites Spektrum von Kommunikations-Technologien genutzt wird.“

Ob wirklich ein breites Spektrum von Kommunikations-Medien zur Anwendung kommt, liegt außer an der Art des Teams auch an der Bevorzugung bestimmter Medien, auf die sich letztendlich die Kommunikation konzentriert.

1.2.3 Arbeitsdefinition „Virtuelle Teamarbeit“

Lipnack et al. (1998, S.21) vertreten die folgende Position:

„Virtuelle Teams sind heute bereits weit verbreitet und ihre Zahl wird in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen.“

Das Arbeitsumfeld von Mitgliedern eines Präsenz-Teams ist üblicherweise sehr ähnlich. Man arbeitet in räumlicher Nähe, Arbeitsmittel und Infrastruktur sind nahezu gleich und man hat kurze Wege zueinander.

Organisationsstrukturen, Prozesse und Regeln sind gleich und allen bekannt. Auch die sozialen Kontakte im Team lassen sich bei kleinen Ritualen, wie Kaffeepausen, Mittagessen oder gemeinsamen Unternehmungen, vertiefen. Die Kommunikation untereinander läuft über viele Kanäle, und vieles wird nicht formell dokumentiert oder geregelt, da „es ja alle wissen und sich sowieso daran halten“.

Ganz anders beim virtuellen Team. Dort finden sich die unterschiedlichsten Arbeitsmittel, Organisationsstrukturen, Vorgaben, Rituale und Infrastrukturen. Je nach Distanz kommen noch verschiedene Zeitzonen, Sprachen und kulturelle Aspekte hinzu. Die üblichen Regeln und Annahmen, die jedes einzelne Gruppenmitglied in die neue Form der Zusammenarbeit einbringt, decken sich auf einmal nicht mehr oder sind sogar widersprüchlich.

Virtuelle Teamarbeit bringt zusätzlich auch einige Nachteile mit sich. Dazu zählen beispielsweise (vgl. Hertel et al., 2003, S.32ff.):

- die totale Abhängigkeit von der Technik;
- ein erhöhter Organisationsaufwand für die Koordination der Kommunikation.

1.3 Virtuelles Netzwerk

Beim Wissensaustausch kann ein Präsenzteam sowohl untereinander als auch mit fachlichen Kollegen vor Ort auf die gewachsenen Netzwerke zum Austausch bauen. Formelle und informelle Kontakte und Quellen werden genutzt. Man kennt die Experten oder zumindest die, die wissen, wo man suchen kann. Der Austausch des Wissens geht recht reibungslos, da sich Kollegen üblicherweise untereinander helfen. Ausnahmen gibt es bei Wettbewerbssituationen unter Kollegen und bei persönlichen Abneigungen.

Bei virtuellen Teams können sich im Idealfall die einzelnen Netzwerke der Mitarbeiter ergänzen. Häufiger tauchen aber Fragen auf wie: Wer könnte das wissen? Und: Wo ist er im Unternehmen? Oder: Haben wir im Unternehmen so ein Projekt schon mal in ähnlicher Form gemacht?

In der globalen Wissens-Gesellschaft ist Innovationsfähigkeit der entscheidende Faktor für langfristigen Erfolg und "Schwarmkreativität" ist der beste Motor für Innovation. Schwarmkreativität umfasst die Zusammenarbeit virtueller Teams, die sich selbst organisiert und unabhängig von der formalen Organisationsstruktur eines Unternehmens formieren und für eine bestimmte Zeit an der Lösung eines Problems arbeiten. Das Herzstück dieser virtuellen Teams sind die Collaborative Innovation Networks (COINs). Die Mitglieder eines COIN sind hoch motiviert, sehr gut miteinander vernetzt und bereit, ihr Wissen mit anderen zu teilen.

Neben COINs gibt es zwei weitere Typen virtueller Gemeinschaften, die im Zusammenspiel mit COINs ein Innovations-Ökosystem erzeugen. Diese beiden weiteren Netzwerktypen sind das Collaborative Interest Network (CIN) und das Collaborative Learning Network (CLN). CINs bestehen zu einem großen Teil aus Personen, die ein gemeinsames Interesse haben, aber im Wesentlichen Informationen konsumieren. Lediglich ein kleiner Teil des Netzwerks besteht aus Experten, die aktiv Informationen und Wissen mit dem Rest der Gemeinschaft teilen. CLNs bestehen aus Personen, die sich virtuell treffen, um möglichst viel über die neuen Ideen, die in einem COIN entwickelt werden, zu lernen.¹²

Diese Art der Unternehmens-Netzwerke scheint eher geeignet für sehr große Firmen und geht über die hier beschriebenen virtuellen Funktionsgruppen hinaus. Sie können aber durchaus einen interessanten Ansatz zum Aufbau von Wissensdatenbanken darstellen.

¹² vgl. **HR Today** 05-2008: Schwarmkreativität: „Selbstorganisation in virtuellen Teams fördert Innovation“

2 KOMMUNIKATION UND KOOPERATION

Kommunikation und der damit verbundene Austausch von Informationen zwischen verschiedenen Stellen oder Personen ist der Lebensnerv eines jeden Unternehmens. Ohne Kommunikation funktioniert das gesamte Unternehmensgeschehen entweder gar nicht oder nur sehr schlecht.

Die Kommunikationsvielfalt ist besonders für virtuelle Teams ein wichtiger Aspekt ihrer Arbeit. So verwenden die Mitglieder verschiedene Pfade, um die Kommunikation aufrechtzuerhalten. Diese dienen nicht nur dem bloßen Austausch von Daten, sondern werden auch als Grundlage und Mittel der Interaktion benutzt. Darüber hinaus entwickeln sich die sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern eines virtuellen Teams nahezu ausschließlich über diese Kanäle.

Die aktuelle Medienvielfalt bietet unzählige Möglichkeiten von Beziehungen. Die Reichweite erstreckt sich von der Sprachübertragung über die Möglichkeiten der Videotechnik bis hin zu computerübermittelter Kommunikation.

Für Kooperationen in der Form virtueller Teamarbeit sollten möglichst viele Medien verwendet werden, um die Interaktion zu ermöglichen.

Lipnack et al. (vgl. 1998, S.112ff.) betonen, dass die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht darüber hinaus Voraussetzung ist, um die anderen Kommunikations-Formen zu verbessern.

Große Hersteller wie IBM oder Microsoft haben ihre Applikationen um Funktionalitäten zum „Social Networking“ und zur virtuellen Teamarbeit ergänzt oder diese perfektioniert. Web-basierende Clients erlauben das Empfangen und Abrufen von Informationen auf fast allen verfügbaren Plattformen, ob Computer, Smartphone oder iPad. Sind einmal die sicherheitsrelevanten Fragen geklärt, können die kleinen, mobilen Geräte als Empfänger für E-Mails eingesetzt werden und dienen oft gleichzeitig als Übertragungsmedium für Sprache.

Kooperatives Verhalten ist nur möglich, wenn Informationen ausgetauscht werden. Informationsaustausch kommt aber nur zustande, wenn Vertrauen in die Kooperationsbereitschaft der Partner besteht.

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit einigen ausgewählten Modellen des Kommunikationsverhaltens.

2.1 Kommunikationsverhalten

2.1.1 Kommunikations-Quadrat nach Schulz von Thun

Das Kommunikations-Quadrat¹³ ist das bekannteste Modell von Friedemann Schulz von Thun zur sozial-psychologischen Betrachtung zwischenmenschlicher Kommunikation. Bekannt geworden ist dieses Modell auch als "Vier-Ohren-Modell" oder "Nachrichtenquadrat".



Abbildung 2-1: Kommunikations-Quadrat

Eine Nachricht enthält **Botschaften auf vier Ebenen**:

- (1) Sachinhalt = das, worüber ich informiere (der Inhalt der Nachricht);
- (2) Info über den Sender (Selbstkundgabe) = das, was ich von mir kundgebe (Absichten, Gefühle, u. a.);
- (3) Info über das Verhältnis zwischen Sender und Empfänger (Beziehungshinweis) = das, was ich von dir halte und wie wir zueinanderstehen;
- (4) Info über die beabsichtigte Einflussnahme (Appell) = das, wozu ich dich veranlassen möchte.

Die **vier Ohren** des Empfängers:

Das „**Sach-Ohr**“

- Hier es geht allein um die Sache;
- Zur Begründung sachlicher Aussagen werden Argumente herangezogen;
- Die argumentative Auseinandersetzung geschieht auf der Ebene der Sachinhalte;
- Eine wichtige Regel in der Sachdiskussion ist, die Beziehungsebene nicht zu belasten;
- Der Sachaspekt kommt eher im Berufsleben zum Tragen.

Die vier Faktoren verständlicher und versachlichter Kommunikation sind:

- (1) Einfachheit – Kompliziertheit;
- (2) Gliederung (in einer Ordnung) – Unübersichtlichkeit bzw. Zusammenhangslosigkeit;
- (3) Kürze (Prägnanz) – Weitschweifigkeit;
- (4) Zusätzliche Stimulanz – keine zusätzliche Stimulanz.

¹³ vgl. Institut für Kommunikation

URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=1, Modelle: Kommunikations-Quadrat ; sowie Picot; Reichwald; Wigand 2003, S.95

Das „**Beziehungs–Ohr**“

- Eine sachliche Kritik wird nicht angenommen; es erfolgt eine Reaktion auf der Beziehungsebene;
- Der Sender drückt aus, wie er zum Empfänger steht und was er von ihm hält; die Metaebene der Kommunikation schwingt mit.

Die vier Reaktionen des Empfängers auf einen Beziehungsvorschlag sind:

- (1) Akzeptieren;
- (2) Durchgehen lassen;
- (3) Zurückweisen;
- (4) Ignorieren (= entwerten).

Das „**Selbstoffenbarungs–Ohr**“

Die zwei extreme Pole der Selbstoffenbarung sind:

- (1) Übertriebene Selbstdarstellung (im Sinne der Selbstüberheblichkeit);
- (2) Selbstverbergung.

Techniken zur Vermeidung der Selbstdarstellung:

- Imponier–Techniken;
- Fassaden-Techniken;
- Demonstrative Selbstverkleinerung.

Die fünf Verhaltensweisen für eine optimale Selbstoffenbarung sind:

- (1) Authentizität;
- (2) Empathie;
- (3) Interessenkollision: Problem verständlich aussprechen etc.;
- (4) Verdeckte Appelle vermeiden;
- (5) Falls notwendig: Direkten Appell wagen.

Das „**Appell–Ohr**“

- der Empfänger macht sich bei jedem Satz des Senders Gedanken, was er (Empfänger) zu tun habe und was er tun kann, um Wunsch des Senders zu entsprechen („Appell – Sprung“);
- die kleinsten Signale werden auf ihre Appell–Komponente hin untersucht;
- der Empfänger hat keine Antenne für das, was er selbst denkt und fühlt, er deutet jede Nachricht in einen an ihn gerichteten Appell um.

Appelle sind oft erfolglos, weil sie:

- vermutlich die Beziehungsseite der Kommunikation belasten;
- dem anderen keine Chance geben, von sich aus das zu leisten, was der Appell fordert;
- einen zu starken Eingriff in die selbst zurechtgelegten Vorstellungen dessen, was gut und richtig ist, bedeuten können („Seelenfrieden stören“)
- generell keine probaten Mittel für „tief greifende“ Veränderungen des Verhaltens darstellen.

Das Problem des Kommunikations-Quadrats ist, dass außer der Sachebene alle anderen Seiten nicht eindeutig sind und vom Hörer anders interpretiert werden können, als vom Sender gemeint.

2.1.2 Axiome der Kommunikation nach Watzlawick

Watzlawick et al. (1990) beschreiben verschiedene Grundeigenschaften menschlicher Kommunikation und leiten daraus folgende fünf Axiome ab (vgl. Picot et al., 2003, S93ff.).

Tabelle 2-1: Axiome der Kommunikation

1. Axiom:	Man kann nicht nicht kommunizieren!
	Es ist nach Watzlawick nicht möglich nicht zu kommunizieren, da alles (Verhalten, Gestik, Mimik, sprechen und nicht sprechen) Kommunikation ist.
2. Axiom:	Jede Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt!
	<p>Der Inhaltsaspekt bezieht sich auf die Übermittlung von Fakten (beispielsweise: wenn Kennzahlen von einem Mitarbeiter an den Vorgesetzten übermittelt werden). Die zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern liefert unter Umständen einen Ausgangspunkt für die Interpretation des Inhalts (Beispiel: Lob oder Tadel).</p> <p>Je unproblematischer die sozialen Beziehungen zwischen den Kommunikationspartnern ausfallen, desto geringer ist die Gefahr von Kommunikationsstörungen.</p>
3. Axiom:	Die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern ist durch die Interpunktion von Kommunikationsabläufen geprägt!
	Beide Kommunikationspartner nehmen ihr Verhalten nur als Reaktion auf das Verhalten des anderen wahr, ohne zu sehen, dass sie mit ihrem Verhalten das Verhalten des Anderen bedingen. Beide „interpunktieren“ den Kommunikationsablauf gemäß ihrer subjektiven Realitätswahrnehmung und lösen damit erhebliche Missverständnisse aus, die letztendlich zum Scheitern des Kommunikationsvorganges führen.
4. Axiom:	Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten!
	<p>Digitale Kommunikation hat eine logische Syntax und ist somit geeignet für denotative Kommunikation auf der Inhaltsebene. Analoge Kommunikation bezieht sich meist auf die Beziehungsebene einer Kommunikation.</p> <p>Bei der Übersetzung von analoger in digitale Modalität werden fehlende Sinnelemente intuitiv vom Empfänger eingefügt.</p>

5. Axiom:	Kommunikation kann auf symmetrischen und komplementären Beziehungen beruhen!
	Symmetrische und komplementäre Interaktionen stehen für Beziehungen, die entweder auf Gleichheit oder auf Ungleichheit beruhen. Im ersten Fall ist das Verhalten der beiden Partner sozusagen spiegelbildlich und ihre Interaktion daher symmetrisch. Im zweiten Fall dagegen ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen, wodurch ihre Beziehung komplementär ist. Komplementäre Beziehungen beruhen auf gesellschaftlichen oder kulturellen Kontexten (Beispiel: Mutter – Kind; Arzt – Patient).

Diese fünf Axiome von Watzlawick ergeben zwar kein vollständiges, in sich geschlossenes Kommunikationsmodell, liefern aber wichtige Hinweise für unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Kommunikation und den richtigen Einsatz von Kommunikationsmedien.

Bei den verschiedenen Medien ist zu beachten, dass ja nicht alle gleichermaßen geeignet sind, die Inhalts- und die Beziehungsaspekte in einer Kommunikation zu vermitteln (siehe dazu Kapitel 2.2 Klassifikation von Kommunikationsmedien).

2.1.3 Mechanismen der Handlungskoordination nach Habermas

Der Philosoph und Soziologe Jürgen Habermas (1984) entwickelte ein Modell anhand dessen man wichtige Faktoren für das Verständnis menschlicher Kommunikation herausarbeiten kann. Er unterscheidet ob die Koordination ausschließlich über die Einflussnahme der Handelnden aufeinander oder durch die Herstellung eines rational begründeten Einverständnisses zwischen den Handelnden erreicht wird (vgl. zu diesem Abschnitt Picot et al., 2003, S.100ff.).

Im Falle der Einflussnahme liegt eine „erfolgsorientierte“ Einstellung vor, eine „verständigungsorientierte“ ist dagegen ein Motiv für ein Einverständnis. Dem gegenüber stellt Habermas zwei verschiedene Handlungssituationen und leitet daraus drei verschiedene Formen von Handlungen ab.

Tabelle 2-2: Handlungstypen nach Habermas

<div>Handlungs- Orientierung</div> <div>Handlungs- Situation</div>	erfolgsorientiert	verständigungsorientiert
nicht-sozial (objektive Welt mit all ihren Eigenschaften und Gegebenheiten)	Instrumentelles Handeln	----
sozial (soziale Welt mit bestimmten Regeln für das Zusammenleben)	Strategisches Handeln a) Unbewusste Täuschung (System verzerrter Kommunikation) b) Bewusste Täuschung (Manipulation)	Kommunikatives Handeln

Eine für das Verstehen von Verständnisprozessen wichtige Unterscheidung betrifft die „sozialen Handlungssituationen“. Ein Akteur, der „strategisch handelt“ benutzt seinen Mitmenschen, im Gegensatz zum „verständnisorientierten“, partnerschaftlichen Handeln, als Objekt.

Als weiteren wichtigen Aspekt für ein besseres Verständnis von Kommunikationsprozessen führt Habermas die Theorie des „Lebenswelt-Konzepts“ an.

Die „Lebenswelt“ besteht nach diesem Konzept aus symbolischen Komponenten wie Kultur, Gesellschaft und Persönlichkeit sowie Lebens- und Sprachform.

Anders gesagt: Wenn zwei Kommunikationspartner unterschiedlichen lebensweltlichen Kontexten angehören, können zum Teil erhebliche Kommunikationsstörungen auftreten.

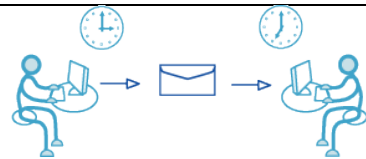
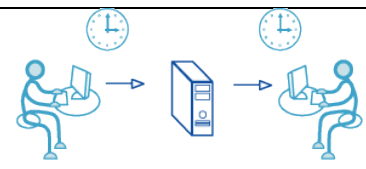
2.2 Klassifikation von Kommunikationsmedien

Die Klassifikation und Einteilung der Kommunikationsmedien kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen:

- Zeitliche Struktur: synchrone oder asynchrone Kommunikation;
- Kommunikations-Beziehungen: 1:1-, 1:N-, N:M-Kommunikation;
- Elementare Symbolform des Mediums: Text, Grafik, Audio, Video, Dateibearbeitung;
- Informationsfluss: Aktion oder Interaktion, Produkt- oder Prozessmedien, Einweg oder Zweiweg;
- Grad der sozialen Präsenz: Übermittlung von sozialen Hinweisreizen;
- Informations- oder Medien-Reichtum: unterstützte Kommunikationskanäle;
- Übertragungsgeschwindigkeit: Datenmenge pro Zeitintervall;
- Speicherfähigkeit: Permanenz der übermittelten Inhalte;
- Umfang und Möglichkeiten des Ausdrucks.

Die allgemeingültige Zuordnung der Kommunikationsmedien zu den zugrunde liegenden elementaren Symbolformen und die Einteilung in Synchronität und Asynchronität der Interaktion scheinen dabei am Sinnvollsten. Die gebräuchlichsten Kommunikationsmedien wurden in der nachfolgenden Darstellung eine dieser beiden Dimensionen zugeordnet:

Tabelle 2-3: asynchrone und synchrone Kommunikationsmedien

Asynchrone Kommunikationsmedien (Nicht zeitgleich / verzögerte)	
Text/Bild: Fax, SMS, E-Mail, Website, Diskussionsforum Video/Audio: Video-Mail, Voice-Mail Datenübermittlung: E-Mail-Datenanhang	
Synchrone Kommunikationsmedien (Zeitgleiche / in Echtzeit operierende)	
Text/Bild: Chat-Funktion, Instant-Messaging, Whiteboard Video/Audio: Video-Konferenz, Telefon-Konferenz Datenbearbeitung im Team: Application oder Document Sharing	

Die für ein virtuelles Team wichtigsten Kommunikationsmittel werden anschließend im Detail dargestellt.

2.2.1 E-Mail

Das E-Mail ist das Medium, dass am meisten Verwendung findet. Da E-Mails nicht nur im Austausch mit den eigenen Kollegen, sondern auch in der Kommunikation mit Kunden und Kooperationspartnern und gegenüber Telefon und Fax, immer mehr bevorzugt werden, steht es in der Teamarbeit an erster Stelle.

Nachteil dieses Kommunikations-Mediums liegt in der geringen Vermittlung sozialer Präsenz. Außerdem müssen sozio-emotionale Kontextinformationen explizit schriftlich ausgedrückt werden, um diese zu vermitteln.

Die hohe Integration anderer kooperativer Tools am Beispiel bei Microsoft „Outlook“ wie von „Live Meetings“, Teamkalendern, Tasks und dem „Office“ Paket machen es mehr und mehr zu einem umfassenden Werkzeug für Team-Kooperation.

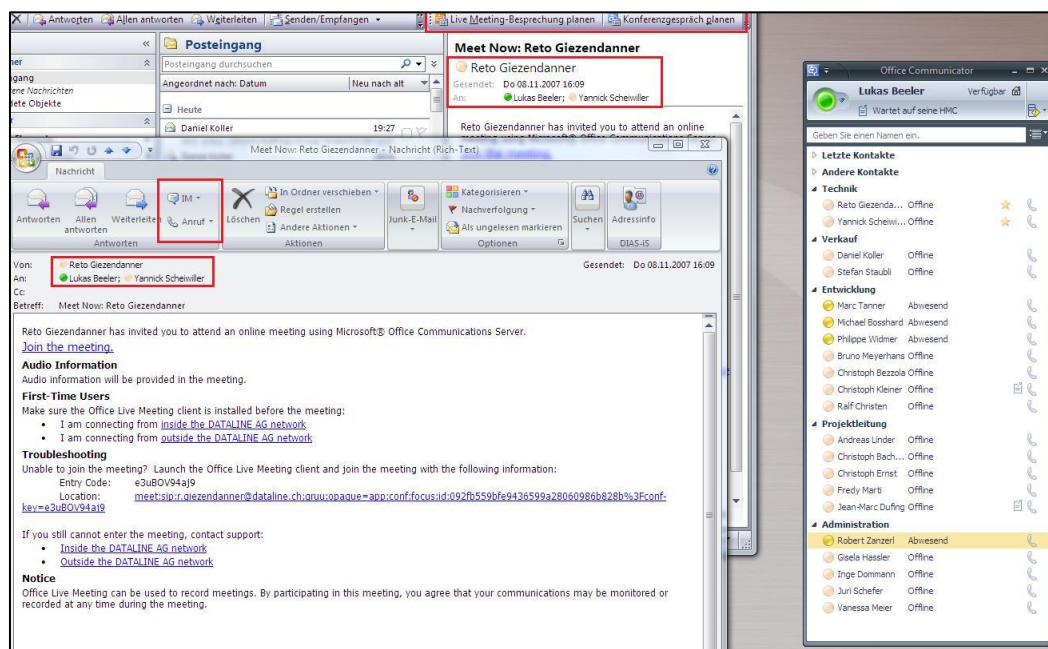


Abbildung 2-2: Microsoft Outlook und Integration von Kooperations-Tools¹⁴

Das unkomplizierte Hinzufügen von Anlagen, das bei Briefen oder im organisationsinternen Umlaufverfahren einen erheblichen Aufwand verursacht, stellt einen wesentlichen Faktor bei der Bevorzugung dieses Mediums dar (vgl. dazu Hermann; Meier, 2001, S.13).

Problematisch wird es, wenn dem geschriebenen Wort in der E-Mail der Kontext der bisherigen Kommunikation fehlt, insbesondere wenn Personen in den E-Mail-Verkehr einbezogen werden, denen die Historie fehlt.

Die Schnelligkeit von E-Mails birgt eine Konfliktdynamik mit sich und kann diese ausgezeichnet anheizen. Daher sollte man eine vorwurfsvolle Mail bewusst erst einige Stunden ruhen lassen, bevor man die Mail in Ruhe beantwortet oder zum Telefon greift (Hermann; Hüneke; Rohrberg, 2012, S.38).

¹⁴ Quelle: **Microsoft Lync**: URL: <http://mslync.blogspot.com/> , Stand March 2012

Im Jahr 2010 (siehe Abbildung 2-3) versendete beziehungsweise erhielt der typische Unternehmens-Mitarbeiter durchschnittlich 110 E-Mails täglich. Ungefähr 18 % der erhaltenen Nachrichten sind dabei als „spam“ (unerwünschte Massen-E-Mails zu Werbezwecken) beziehungsweise „graymail“ (ungewollte Newsletter, Benachrichtigungen anderer Art, etc.) zu qualifizieren.

Business Email	2010	2011	2012	2013	2014
Avg. # of Emails Sent/Received per User/Day	110	112	115	117	119
<i>Average Number of Emails Received</i>	74	75	77	79	80
<i>Average Number of Legitimate Emails</i>	61	62	63	65	65
<i>Average Number of Spam Emails</i>	13	13	14	14	15
<i>Average Number of Emails Sent</i>	36	37	38	38	39

Abbildung 2-3: Corporate Email Sent and Received Per User/Day, 2010-2014¹⁵

Die oben angeführte Statistik zeigt, dass die prognostizierte Anzahl der täglichen E-Mails weiter steigt. Wohl auch aufgrund der Tatsache das E-Mail Programme sich immer mehr mit den alltäglich benutzten „Office-Applikationen“ integrieren (aufgrund der Möglichkeit des Versendens von E-Mails aus der Text-, Kalkulations- und Präsentationsverarbeitung).

Bei virtuellen Arbeitsgruppen liegt die Zahl wahrscheinlich noch höher, da aufgrund der virtuellen Distanz ein erhöhter Kommunikationsbedarf gegeben ist. Darüber hinaus können durch Zeitdifferenzen offene Angelegenheiten oft nur schriftlich geklärt werden.¹⁶

¹⁵ Quelle: **THE RADICATI GROUP, INC.:** Email Statistics Report, 2010

¹⁶ Siehe dazu auch Kapitel 3.5.3 Zeitzoneneunterschiede

2.2.2 Instant-Messaging / Chat

Beim Chat beziehungsweise „Instant-Messaging“ (IM) findet die Kommunikation im Gegensatz zum E-Mail in Echtzeit statt und erlaubt damit selbst das Kommunizieren über komplexe Probleme. Die meisten IM-Programme erlauben das Errichten privater „Chatrooms“, sodass eine Kommunikation zwischen zwei Mitarbeiter möglich ist. Bei Bedarf kann bei einem weiteren Mitarbeiter angefragt werden, ob er der Diskussion beitreten will (vgl. Duarte et al., 2006, S.31).



Abbildung 2-4: Microsoft Instant-Messaging¹⁷

Die Chat-Applikationen bieten immer auch die Möglichkeit den gesamten Dialog, mit Namen der Beteiligten und ihre jeweiligen Wortbeiträge und die Zeit des Einbringens in die Diskussion, zu speichern. Dies ist hilfreich, da es den Verlauf der Diskussion und damit auch die Ideenbildung oder Problemlösung dokumentiert (vgl. Duarte et al., 2006, S.32).





Duarte et al. (2006, S.31ff.) sprechen in diesem Zusammenhang auch von „Synchronous Groupware“, welche folgende Funktionen beinhaltet:

- Desktop und Real-time-Conferencing;
- Digitales Meeting-System (EMS);
- Digitaler Bildschirm;
- Video-Konferenz;
- Audio-Konferenz;
- Instant-Messaging.

¹⁷ Quelle: **Microsoft Lync**: URL: <http://mslync.blogspot.com/> , Stand March 2012

Multipoint Multimedia, dessen Stärken und Nutzen für virtuelle Teams und deren Kommunikation in Tabelle 2-4 dargestellt werden, stellen eine hohe soziale Präsenz, Informationsvielfalt und Produktivität sicher.

Tabelle 2-4: Multipoint Multimedia Echtzeitdaten-Konferenz¹⁸

	Generierung von Ideen und Plänen, Datensammlung	Behandlung von Problemen mit Antworten	Behandlung von Problemen ohne Antworten	Bewältigung technischer oder interpersoneller Konflikte	Andere Faktoren
Brauchbar für Virtuelle Teams					
Geeignet für	Ideenskizzierung, Entwurf von Konzepten, Beschlussfassung für Konzepte.	Auflistung von Daten, Datendarstellung, Datenanalyse, Diskussionen, Arbeit an gemeinsamen Dokumenten.	Auflistung von Optionen, Diskussion über Optionen, Priorisierung von Optionen, Entscheidungsfindung, Beurteilung und Urteilsfindung, Arbeit an gemeinsamen Dokumenten.	Meinungsabgabe, Meinungsdiskussion, Kompromissfindung, Entscheidung zwischen Alternativen.	Multitechnik-Kooperationen, Beständigkeit, Soziale Anwesenheit, Informationsvielfalt.
Nicht geeignet für	Brainstorming, Abstimmung von Ideen.			Abhandlung von interpersonellen Differenzen.	Moderate bis hohe Kosten, erfordert gewisses Können und die entsprechende Ausrüstung, erfordert hohe verfügbare Kommunikations-Bandbreiten, Videoqualität könnte niedrig sein.



= sehr geeignet



= geeignet



= wenig geeignet

¹⁸ vgl. Duarte und Tennant-Snyder 2006, S.34, "Multipoint Media Real-time data conferencing (Chat, Whiteboard, Video, Voice)"

2.2.3 Video-Konferenz

Die Video-Konferenz, erlaubt dem Team synchrone Treffen auf Basis der elementaren Symbolformen Audio und Video durchzuführen. Diese Technik wird gerade von unerfahrenen virtuellen Teams oftmals als generell sinnvoll angesehen und deshalb häufig als bevorzugtes Kommunikationsmedium verwendet.

Die Video-Konferenz eignet sich besonders gut für komplexe Aufgaben - beispielsweise Verhandlungen und Konfliktlösungsaufgaben, die ein erhöhtes Maß an sozialer Präsenz der Team-Mitglieder erfordern. Verbale und paraverbale (Stimmmodulation), aber auch non-verbale (Blick, Mimik, Gestik und Körperhaltung) Hinweisreize lassen ein Gesamtbild von den Kommunikations-Teilnehmern entstehen, das hilft, persönliche Beziehungen zueinander aufzubauen und Vertrauen herzustellen.

Außerdem kann die videovermittelte Kommunikation auch wichtige Kontextinformationen über die Objekte und Ereignisse in der Umgebung der Konferenz-Teilnehmer geben. Man kann Objekte einfach visuell zeigen und muss sie nicht kompliziert verbal erklären.

Aufgrund der geringeren Bandbreiten (stockende Bewegungsabläufe) wird in Europa aus meiner Erfahrung das Kommunikationsmittel der Videokonferenz nur ungerne benutzt. In gängigen Großraumbüros wäre es dazu auch relativ teuer, in jedem Besprechungsraum diese Kommunikationsmittel in entsprechender Qualität zur Verfügung zu stellen.

Ein weiteres potenzielles Problem der videovermittelten Kommunikation ist die Einstellung des sichtbaren Ausschnitts der Kamera und des Aufstellwinkels der Kamera. Der sichtbare Bildausschnitt sollte gerade so groß sein, dass auch die Gestik gut zu erkennen ist.

Die Ergebnisse der Befragung¹⁹ zeigen, im Gegensatz zu der von Duarte et al. (2006, S.38f.) vertretenen Meinung, dass Video-Konferenzen für den Kommunikationsaustausch eher kaum benutzt werden. Bei den benutzten Kommunikationsmedien spielen sie deshalb nur eine untergeordnete Rolle.

¹⁹ Siehe dazu Fragebogenauswertung, Frage 8

Als Weiterentwicklung zu herkömmlichen Systemen kann **TelePresence** gesehen werden.

Die nächste Generation der Videokonferenz von „Cisco Systems“ verspricht realitätsnahe Meetings durch persönliche und zeitgleiche Interaktion.²⁰



Abbildung 2-5: TelePresence von Cisco Systems

Eine verbesserte Videowiedergabe liefert Bilder vom gesamten Raum in ausgezeichneter Qualität und hoher Auflösung und schafft so ein verbessertes Meeting-Szenario. Die Kosten sind allerdings astronomisch hoch und rechtfertigen einen Einsatz erst ab entsprechendem Bedarf an solchen Meetingsituationen bei gleichzeitiger Einsparung von Reisekosten bedingt durch F2F²¹-Konferenzen.

Ein solches System ersetzt nämlich keinesfalls die auch für virtuelle Teams notwendigen F2F-Meetings und die damit verbundene persönliche und soziale Komponente.

2.2.4 Audio-Konferenz

Wie das E-Mail gehört auch das Telefon - als ein zuverlässiges Kommunikationsmittel für Gespräche in Echtzeit - zu den grundlegenden Kommunikationstechnologien, die Unternehmen ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Wie bei der E-Mail ist auch über das öffentliche Fernsprechnetz von jedem Telefon aus jedes andere Telefon erreichbar. Damit können Kompatibilitätsprobleme bei der unternehmensübergreifenden Kommunikation beseitigt werden. Zusammen mit E-Mails bilden sie eine Grundlage für Echtzeitkommunikation über Dokumente und andere Inhalte.²²

²⁰ **Cisco Systems Inc.**, Telepresence

²¹ „Face-to-face“ siehe Glossar

²² **Forrester Consulting**: „Wege zu funktionsfähiger Zusammenarbeit für die räumlich verteilten Belegschaften des 21. Jahrhunderts“ (November 2010), S.15

2.2.5 Relevanz der Kommunikationsmedien für die Teamarbeit

Duarte et al. bewerten die in Tabelle 2-5 angeführten Technologietypen entsprechend ihrer Eignung für den jeweiligen Zweck des Meetings.

Tabelle 2-5: Meeting-Selektion Matrix²³

Meeting Medium Technologietype	Zweck des Meetings			
	Teilen von Information	Diskussion und Brainstorming	Kollaborative Entscheidungsfindung	Kollaboratives Arbeiten
Face-to Face	+++	+++	+++	+++
Voice Mail	+	-	-	-
Audiokonferenz	++	+	+	-
E-Mail	++	+	-	-
Bulletin Board	+	+	-	-
Echtzeit Datenkonferenz (ohne Audio/Video)	++	+	-	+
Videokonferenz ohne "Shared documents"	++	+	++	-
Real-time Datenkonferenz mit Audio/Video , Text und Graphik	++	++	++	++
Elektronisches Meeting System mit mit Audio/Video , Text und Graphik	++	+++	+++	++
Kollaboratives Schreiben mit Audio/Video	++	++	+	+++
Instant Messaging mit Text	+++	-	-	-

+++ = sehr gut geeignet

++ = geeignet

++ = gut geeignet

- = weniger geeignet

Hermann et al. (2012, S.57) unterteilt die Medien nach der Unterstützung der Zusammenarbeit.

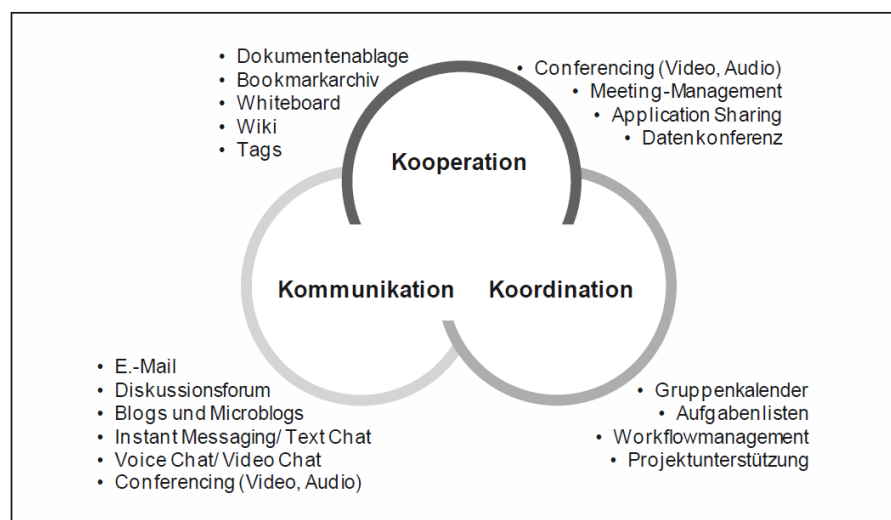


Abbildung 2-6: Medial-vermittelte Kommunikation²⁴

Zu jeder dieser Formen der Zusammenarbeit lassen sich Medien zuordnen, die die jeweiligen spezifischen Erfordernisse besonders gut unterstützen, Überschneidungsbereiche sind dabei nicht ausgeschlossen.

²³ Modifiziert und erweitert nach Duarte und Tennant-Snyder, 2006, S.171

²⁴ Quelle: Herman et al., 2012, S.58

2.3 Kommunikations-Normen zur Vermeidung von Kommunikations-Problemen

2.3.1 Bedeutung von Nachrichten

Den virtuellen Teams fehlen vor allem die nonverbalen Ausdrucksformen in der Kommunikation miteinander.

Die non-verbale Kommunikation umfasst im weiteren Sinn die paraverbale Ebene (Sprechverhalten), die non-verbale Ebene (Körpersprache) und die Kontext-Ebene.

Die **paraverbale Ebene** bezieht sich auf das Sprechverhalten (Klang, Stimmführung, Pausen, Festigkeit der Stimme etc.). Wobei abhängig von der Verbindungsqualität des Kommunikationsmediums durchaus eine realistische Übermittlung möglich ist.

Die **non-verbale Ebene** bezieht sich auf die nicht-sprachliche Ebene (Gestik, Mimik, Kleidung beziehungsweise Outfit, Raumverhalten und Distanz, Blickkontakt, Körperhaltung etc.). Diese Form der Kommunikation kann mittels Videokommunikation teilweise übermittelt werden.

Die **Kontext-Ebene** bezieht sich auf das Verhältnis der Kommunikationspartner zueinander (Status). In diese Ebene der Kommunikation fallen: das Umfeld und die Vertraulichkeit des Gesprächs, zeitliche Aspekte sowie kulturelle Gegebenheiten oder Unterschiede.

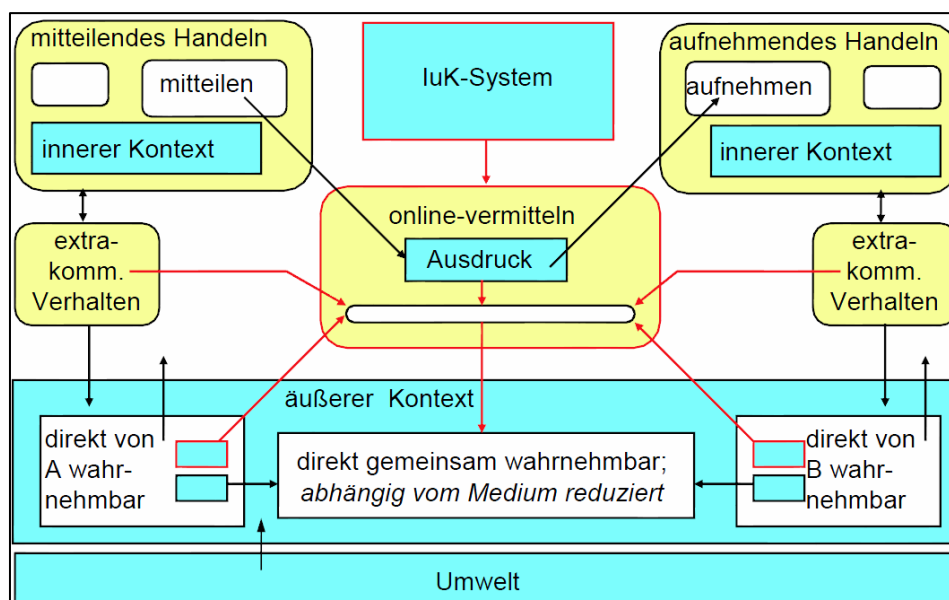


Abbildung 2-7: Medial-vermittelte Kommunikation²⁵

In der virtuellen Arbeitsumgebung spielt die Interpretation einer Nachricht eine zentrale Rolle – insbesondere was den Aspekt von Missverständnissen angeht.

²⁵ Quelle: **Kienle, Andrea:** Vorlesung: Informatik und Gesellschaft (25.4.2005), S.7

Burkart (2002, S.84ff.) führt vier verschiedene Arten des Nicht-Verstehens an:

- Nicht-Verstehen auf gegenständlicher Ebene: beispielsweise wenn der Kommunikator Worte verwendet, die der Rezipient nicht kennt;
- Missverstehen auf gegenständlicher Ebene: beispielsweise wenn der Kommunikator und der Rezipient unterschiedliche Bedeutungen mit einem Wort verbinden;
- Nicht-Verstehen auf intersubjektiver Ebene: beispielsweise wenn die Äußerung vom Rezipienten nicht als solche erkannt wird (fremde Schriftzeichen, Beeinträchtigung des Rezeptionskanals durch Blindheit, Taubheit, etc.);
- Missverstehen auf intersubjektiver Ebene: Beispielsweise wenn die beiden Kommunikationspartner unterschiedlich interpretieren; der Rezipient erkennt dann den pragmatischen Verwendungssinn nicht.

Das Kommunizieren auf Nachrichten-Brettern, in Foren, Chats oder mittels E-Mail erfordert daher vom Kommunikator eine kurze und prägnante Informationsweitergabe. Nur so wird der Rezipient in die Lage versetzt, Informationen und deren Nutzen zu erkennen und nicht in einer Informationsflut zu ertrinken.

Personen, welche mittels computergestützten Kanälen kommunizieren, benutzen häufig so genannte „Emoticons“, um die fehlenden visuellen Hinweise - beispielsweise Gesichtsausdrücke bei non-verbaler Konversation - auszugleichen.

Durch die non-verbale Konversation werden Emotionen bei Weitem besser transportiert als durch die verbale Kommunikation. Die Darstellung von Gesichtsausdrücken Emoticons verleiht dem Geschriebenen zusätzlich Ironie, Witz oder Traurigkeit.

Das Wort „Emoticon“ ist zusammengesetzt aus den Wörtern "Emotion" und "Icon", meint also ein Sinnbild für ein Gefühl. Emoticons sind kleine Piktogramme, die im E-Mail oder im Chat benutzt werden. Emoticons können in zahlreichen Variationen verwendet werden. Die meisten Symbole ähneln einem Gesicht (Augen, Nase und Mund), welches um 90 Grad gegen den Uhrzeigersinn gedreht wird. Obwohl es reihenweise fantasievolle Kreationen gibt, begnügt man sich in der Praxis meist mit wenigen Standard-Emoticons (vgl. Hertel et al., 2007, S.85).

Beispiele für Emoticons:

- :-) Basis-Smiley; drückt Fröhlichkeit, Glück, Ironie oder einen Witz aus;
- :-(drückt Trauer, Unzufriedenheit, Bedauern oder Unbehagen aus;
- :| oder :-| drückt Gleichgültigkeit oder Desinteresse aus;
- :-/ oder :-\ drückt Ungläubigkeit oder Unentschlossenheit aus;
- :@ oder :-@ drückt einen Schockzustand oder Schreien aus;
- :O oder :-O drückt Erstaunen oder plötzliche Erkenntnis aus.

Lipnack et al. (1998, S.267) meinen, dass „Emoticons“ sich nicht dazu eignen, persönliche Verbindungen aufzubauen: „Symbole auf dem Bildschirm können keine Beziehungen schaffen.“

Oft werden auch Akronyme (Kurzwörter) verwendet, die aus zusammengedrückten Anfangsbuchstaben gebildet werden. Diese Abkürzungen bieten sich ebenfalls als schnelle Ausdrucksmöglichkeit an und beziehen sich meist auf englische Ausdrücke.

Beispiele für Akronyme: (Hertel et al., 2007, S.85)

- LOL** laughing out loud;
- BTW** by the way;
- TNX** thank you;
- ACK** acknowledgment (Zustimmung);
- IMO** in my opinion.

2.3.2 Meeting-Normen

Eine Sitzung ist entsprechend vorzubereiten. Hierbei gilt es, die Themen und Ziele zu identifizieren bzw. festzulegen.

Folgende Punkte sollten vor Beginn festgelegt werden:

- Zweck der Sitzung (siehe auch Tabelle 2-5 Meeting-Selektion-Matrix, S.32);
- Passenden Kommunikationsarten und ihre Verbindung zur Agenda (beispielsweise benötigt eine Präsentation ein anderes Medium als eine einfache Besprechung);
- Rollen der Teilnehmer.

Vorbereitung des Meetings

- Agenda erstellen und vorher verteilen, beziehungsweise der Einladung anhängen;
- Organisation geeigneter Räumlichkeiten soweit erforderlich;
- Themenfestlegung und Ziele je Thema;
- Ermittlung der erforderlichen Teilnehmer;
- Vorbereitungs-Arbeiten, welche von anderen durchzuführen sind?
- Planung eines Zeitfensters je Thema;
- Festlegung der zu erwarteten Ergebnisse.

Durchführung des Meetings

- Klare und informative Sitzungseröffnung (Ziele, Themen, Tagesordnung und Vorstellung der Teilnehmer falls erforderlich);
- Moderation des Sitzungsablaufs;
- Einhalten des Zeitrahmens je Thema;
- Festhalten von Ergebnissen, Verpflichtungen und offenen Punkten;
- Beurteilung der Sitzung durch die Teilnehmer am Ende.

Nachbereitung des Meetings

- Verteilung beziehungsweise versenden der Sitzungsprotokolle;
- Verfolgung der Einhaltung der getroffenen Verpflichtungen.

2.3.3 Präsentation Kommunikations-Normen

Das Wissen in virtuellen Teams ist oft auf die Mitglieder verteilt. Das erfordert wiederum von jedem Einzelnen, Informationen und Neuerungen in Form von Präsentationen an die Kollegen weiterzugeben.

Vorbereitung einer Präsentation

- Was sollen die Teilnehmer nach der Präsentation wissen?
- Wofür sollen sie nach der Präsentation Verständnis aufbringen?
- Welches Verhalten wird von der Zielgruppe erwartet?
- Welche Zustimmung seitens der Zielgruppe soll erreicht werden?

Um Zwischenfragen und Diskussionen abfedern zu können, sollten Pufferzeiten eingeplant werden. Je nach Zielgruppe sind verschiedene Techniken und Methoden für die Präsentation anzuwenden - Management erwartet kurze, übersichtliche und nicht zu technische Präsentation - im Gegensatz dazu wollen Team-Mitglieder, beispielsweise über einzelne technische Details - mehr informiert werden.

Folgende Aspekte sind bei der Durchführung einer Präsentation zu beachten:

- Inhalt (WAS);
- Dramaturgie (WANN);
- Didaktik (WIE).

Das Verhalten und die Technik der Präsentation sind an die Zielgruppe anzupassen. Das betrifft insbesondere den Einsatz technischer Hilfsmittel wie Folien, Videos, Flipcharts usw. sind ebenfalls wiederum jeweils auf die Zielgruppe abzustimmen.

Zur Veranschaulichung von Informationen können Listen, Tabellen (soweit sie übersichtlich und erkennbar darzustellen sind), Grafiken und Statusampeln (Darstellungen von Projektfortschritten) verwendet werden.

Nachbereitung einer Präsentation

- Verteilung der Präsentationsunterlagen;
- Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse, Ideen und Vorschläge.

2.4 Tools zur Unterstützung kooperativer Gruppenprozesse

2.4.1 Electronic-Meeting-Systeme

Da traditionelle Meetings (gleicher Ort, gleiche Zeit) bei virtuellen Teams selten stattfinden, gibt es „Electronic-Meeting-System“ (EMS), die den Meeting-Prozess räumlich verteilter Teilnehmer unterstützen.

EMS sind so aufgebaut, dass sie kreative Problemlösungen und Entscheidungsfindungs-Prozesse durch die Einbindung verschiedener Kommunikationskomponenten, wie Text-Chat, Whiteboard, application- und document-sharing - ermöglichen.

EMS bieten sogar Vorteile gegenüber herkömmlichen Konferenzen in Arbeitsgruppen. Beispielsweise kann die Anzahl der Teilnehmer höher sein, da eine parallele Verarbeitung von Informationen möglich ist. Die Beiträge können aufgezeichnet und gespeichert werden, und somit selbst bei nachlassender Konzentration den Teilnehmern nachträglich zur Verfügung gestellt werden. Meetings können spontan initiiert werden, wenn dringende Entscheidungen gefällt werden müssen.

EMS-Systeme funktionieren heutzutage webbasierend und integrieren sich zum Beispiel in existierende Office-Lösungen. Bei der Durchführung von Meetings entscheidet der Moderator, ob er seinen gesamten Bildschirm oder nur ausgewählte Applikationen den Teilnehmern präsentiert. Zudem kann er die Maus- und Tastatur-Kontrolle allen oder nur ausgewählten Teilnehmern übergeben. Abbildung 2-8 zeigt ein Beispiel für ein gängiges EMS-System.

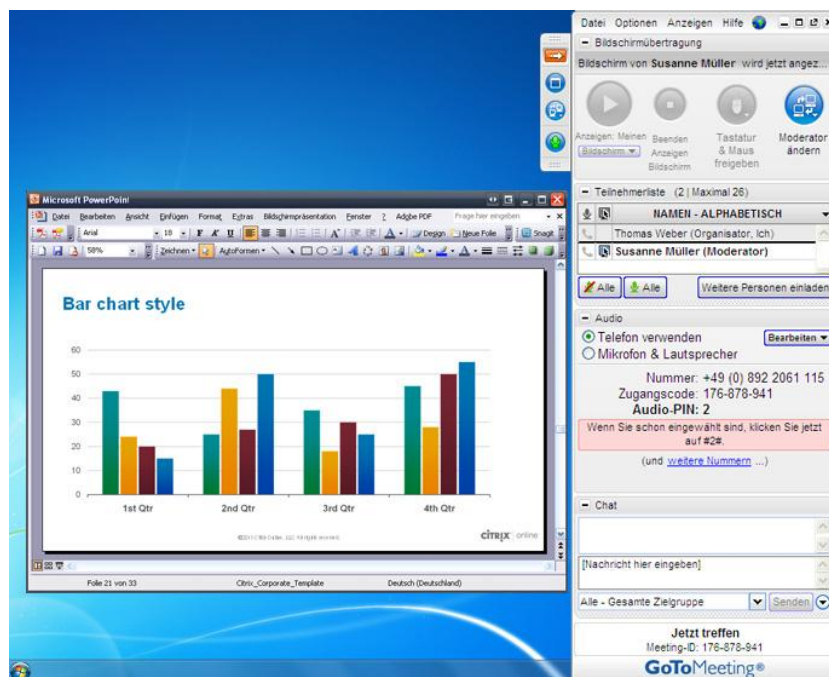


Abbildung 2-8: Citrix GoToMeeting²⁶

²⁶ Quelle: <http://www.gotomeeting.de/produktetails/so-funktioniert/> , Stand 30. März.2012

Teilnehmer von Web-Konferenzen können via Text-Chat Fragen stellen und Antworten erhalten, ohne dabei das Online-Meeting oder die Präsentation zu stören.

Das kann geschehen durch:

- Öffentlicher Chat: dient der Diskussion mit allen Teilnehmern, bei dem jeder alle Textnachrichten mitlesen kann;
- Privat-Chat: etwa zwischen zwei Sitzungsteilnehmern um die Meeting-Disziplin und Privatsphäre zu wahren;
- Chat-Textnachrichten-Speicherung: damit lassen sich später noch offene Fragen aufarbeiten und nachträglich beantworten.

2.4.2 Web-Site

Kollaboration–Websites dienen heute zur Datenspeicherung und erlauben das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten. Mehrere Sicherheitsebenen gewährleisten dabei den Schutz der Daten, wobei der Mitarbeitermobilität Rechnung getragen wird, indem sie jederzeit von jedem Ort und über jeden Computer, mit Internetbrowser, auf ihre Daten zugreifen können.

Das vereinfacht den Informationsaustausch, steigert die Effizienz im Team und führt zu einer reibungsfreien Zusammenarbeit.

Weitere Möglichkeiten sind:

Knowledge Log („Klog“) oder **Wiki** als Arbeits- und Publikations-Medium.

Die Bezeichnung „Wiki“ stammt ab vom hawaiianischen „Wikiwiki“, das so viel bedeutet wie „schnell“ oder „sich beeilen“. Wie der Name schon sagt, lassen sich Inhalte mit Wiki-Systemen schnell und unkompliziert im Web publizieren. Wikis ermöglichen es prinzipiell jedem, ohne großen Aufwand Webseiten komplett zu bearbeiten: Seiten hinzufügen, Inhalte ändern, Links setzen usw.

„Wikiwebs“, also Webseiten, die mit einem Wiki erstellt wurden, sind thematisch nach Stichwörtern strukturiert. Dabei sind die Seiten untereinander stark vernetzt, sodass sich eine offene, nichtlineare Hypertextstruktur ergibt. Das erlaubt einen Einsatz in verschiedenen Bereichen: Entweder werden Wikis in geschlossenen Arbeitsgruppen genutzt oder sie richten sich über das WWW potenziell an alle Benutzer.

Eingesetzt werden sie etwa als Wissensmanagement-Werkzeug, bei der Planung und Dokumentation in firmeninternen Projekten oder auch als offenes, webbasiertes Content-Management-System (CMS). In dieser Funktion eignen sie sich für das Sammeln von Ideen und die Dokumentation von Projekten und Prozessen.

3 TEAM-ENTWICKLUNG UND TEAM-DYNAMIK

3.1 Umgebungsfaktoren

3.1.1 Organisatorische Rahmenbedingungen

Duarte et al. (2006, S.19) führen aus, dass die Unternehmenskultur die Normen zur Führung der Informationskultur und der Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten im Unternehmen enthält. Damit werden automatisch auch die Standards gesetzt, wie virtuelle Teams zusammenarbeiten. Unternehmen, die technologisch auf dem letzten Stand und eher wenig hierarchische Strukturen aufweisen und anpassungsfähig sind, werden mit virtuellen Teams eher Erfolg haben als stark strukturierte Organisationen und solche, wo ein stark kontrollierender Führungsstil vorherrscht.

3.1.2 Führung auf Distanz

Virtuelle Teams sind in einem hohen Maß selbststeuernd. Mitarbeiter müssen - um erfolgreich zu sein - über ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Entscheidungsstärke verfügen. Dazu benötigen sie mehr Wissen, mehr Entscheidungs- und mehr Umsetzungsstärke.

Lipnack et al. (1998, S.145) stellen fest, dass dies ermöglicht wird, durch einem klar vorgegebenen Zweck und persönliches Engagement - verbunden mit einer Informationsumgebung, die offen, zugänglich und umfassend ist.

Von der virtuellen Führungskraft werden verschiedene Führungsrollen und Grundvoraussetzungen gefordert:

- Niedriges Kontrollbedürfnis (hohe Vertrauensbereitschaft);
- Partizipative Orientierung (Mitarbeiter beteiligen);
- Sensibilität und Empathie (Bedürfnisse erkennen - auch ohne F2F-Kontakte);
- Technische sowie Medienkompetenz;
- Zielorientierung (motivierende Vision und klare Zielsetzungen);
- Feedback-Kompetenz (konstruktive Rückmeldungen geben – auch auf Distanz);
- Kultur-Relativismus (Offenheit gegenüber unterschiedlicher Kulturen).

Spricht man von „Distanz“, dann unterscheidet man zwischen zwei Arten:

- **Physische Distanz**
Objektive, messbare und räumliche Distanz.
- **Wahrgenommene Distanz**
Status, Differenz, Rang, Autorität und Macht.

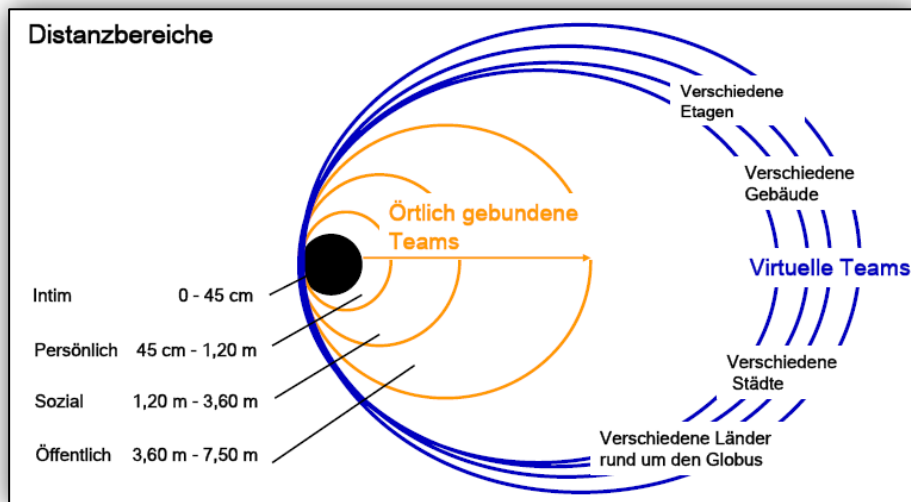


Abbildung 3-1: Distanz-Empfinden - Nordamerikanische Kultur²⁷

Bedeutung von Distanz:

Zitiert nach Lipnack et al. (1998, S.32): „Am Faktor Nähe gemessen, ist es unrealistisch, dass Menschen zusammenarbeiten, wenn sie mehr als 15 Meter voneinander entfernt sind.“

Distanz schränkt die Unmittelbarkeit der Kommunikation ein.

Je häufiger die wahrgenommene Führungs-Mitarbeiter-Kommunikation, desto höher ist auch der Grad der wahrgenommenen Enge der Zusammenarbeit.

Aufgrund von physischer und räumlicher Distanz:

- Kann das Verhalten nicht direkt beobachtet werden;
- Sind die Emotionen anderer Team-Mitglieder schwerer erkennbar und interpretierbar;
- Müssen andere Wege als Mimik, Gestik und Intonation gefunden werden, um Emotionen und Stimmungen auszudrücken;
- Ist die Fähigkeit gefordert, Gefühle benennen zu können.

²⁷ vgl. Lipnack und Stamps, 1998, S.33

3.1.3 Lokomotions- und Kohäsions-Funktion

Reichwald und Bastian (1999) fanden in ihren Pilotstudien (siehe Abbildung 3-2) heraus, dass die Führung zwei wesentliche Funktionen „Lokomotion“ und „Kohäsion“ zu erfüllen hat. Unter Bedingungen verteilter Arbeit bleiben die drei Indikatoren für Lokomotion gleich oder es wurden sogar Verbesserungen erzielt.

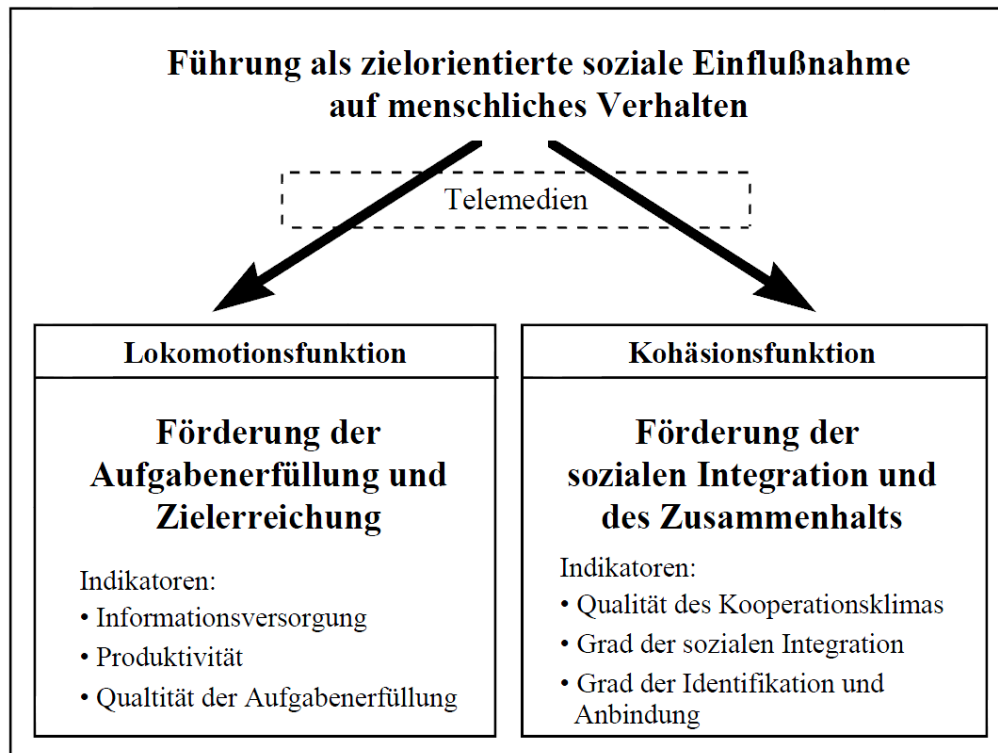


Abbildung 3-2: Führung in verteilten Arbeits- und Organisationsformen²⁸

Da ein Großteil der Kommunikation computervermittelt abläuft, können Führungsaufgaben, die die Kohäsion- beispielsweise das Kooperationsklima - betreffen, schlechter wahrgenommen werden. Während sich positive Auswirkungen auf die Lokomotion (beispielsweise die Informationsversorgung) feststellen lassen. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung der Kohäsion aufgrund der organisationalen Verteilung der Mitarbeiter zu.

Die Kohäsion und die Teamidentifikation können durch F2F-Meetings gefördert werden - die Grundlagen hierfür werden in der Teamentwicklung gelegt.²⁹

Die resource PEOPLE e.K. stellt in ihren „Praxistipps für Führungskräfte“ fest, dass eine Führungskraft im Wesentlichen zwei grundlegende Führungsfunktionen zu erfüllen hat: die Lokomotion- und Kohäsions-Funktion:³⁰

²⁸ Quelle: **Bastian, Christina; Reichwald, Ralf**: „Führung von Mitarbeitern in verteilten Organisationen - Ergebnisse explorativer Forschung“ S.9

²⁹ Siehe dazu Kapitel 3.9.1 Phasenmodell der Team-Entwicklung

³⁰ **Resource People**: „Praxistipps für Führungskräfte“

Führungskräfte bewegen ihre Mitarbeiter auf ein Ziel hin. Damit setzen sie ihre Lokomotions-Funktion um.

Sie tun das, indem sie:

- Informationen geben: Daten, Fakten und Kenntnisse anbieten;
- Informationen einholen: Daten, Fakten und Kenntnisse erfragen;
- Zur Beteiligung auffordern: Meinungen und Ansichten erfragen;
- Vorschläge in Ihr Team einbringen;
- Meinungen zusammenfassen und daraus Synthesen bilden;
- Zwischenbilanzen und Fortschrittskontrollen durchführen;
- Orientierungshilfen anbieten und die Gruppensituation klarstellen;
- Aussagen und Tätigkeiten koordinieren.

Ihre Kohäsionsfunktion nehmen Führungskräfte wahr, in dem Sie Ihr Team zusammenhalten und stärken.

Sie tun das, indem sie:

- Spannungen ansprechen, klären, ausgleichen und vermitteln;
- Gruppengefühle und -Konflikte ansprechen und artikulieren;
- Gruppenprozesse diagnostizieren und steuern;
- Eine faire, entspannte und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre initiieren und erhalten;
- Ein Klima der gegenseitigen Akzeptanz und der Unterstützung sicherstellen.

3.2 Rollen im virtuellen Team

Lipnack et al. (1998, S.148ff.) vertreten folgende Position:

„Die Rolle ist die grundlegende soziale Struktur, die zwischen einem unabhängigen Individuum und dem in einer Gruppe erwarteten Verhalten vermittelt.“

In größeren Unternehmen manifestieren sich solche Rollen durch den Titel und die Stellenbeschreibungen.

In virtuellen Teams nehmen Rollen eine besondere Bedeutung ein, da die Mitglieder oft mehrere Rollen ausfüllen, die sich durch eine besondere Klarheit und Flexibilität auszeichnen.

Abbildung 3-3 verdeutlicht die Rollen-Integration und die Übersetzung - das „Ich“ und das „Wir“.

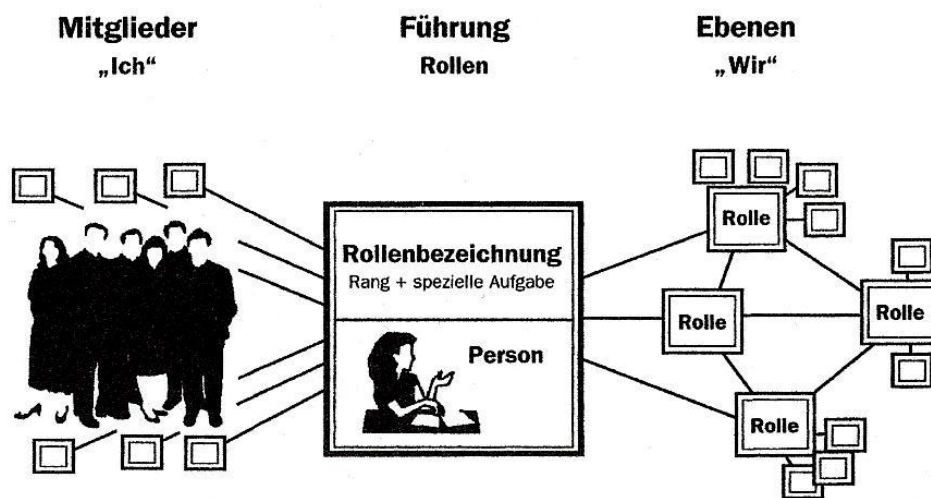


Abbildung 3-3: Die Rollen integrieren das „Ich“ und das „Wir“.³¹

3.2.1 Teamrollen bei Belbin und McCann & Margerison

Der Sozialwissenschaftler Dr. Meredith Belbin (England) und die Managementexperten Charles Margerison und Dick McCann (England und Australien) haben maßgeblich seit den 80er Jahren Team-Rollenmodelle auf der Grundlage ihrer Forschungsergebnisse entwickelt. Belbin nannte sein Modell einfach „Belbin Team Roles“ und Margerison-McCann bezeichnete es als „Team Management System“ (TMS).

Beide Modelle sind hinsichtlich der Rollenstruktur eines erfolgreichen Teams ähnlich ausgerichtet. Die beiden Ansätze identifizieren jeweils Persönlichkeitstypen beziehungsweise Aufgabenbereiche (Belbin neun, TMS acht), die in einem Team notwendig sind, was aber nicht bedeutet, dass alle dieser Rollen in einem Team vorhanden sein müssen. Vor allem gilt: Teams sollten aufgabenspezifisch zusammengesetzt werden - kritische Schlüsselfunktionen sollten durch Mehrfachbesetzung abgedeckt werden.

Eine Übersicht über die Rollen und deren Ausprägungen zeigt die nachfolgende Gegenüberstellung (Tabelle 3-1).

³¹ Quelle: Lipnack und Stamps 1998, S.150

Tabelle 3-1: Belbin Team Roles versus TMS

Belbin Team Roles ³²		Team Management System ³³	
Rollentyp	Ausprägung	Rollentyp	Ausprägung
Shaper / Macher	Handlungsorientiert; gestaltet Prozesse und Aktivitäten; ist mutig, fordernd und diszipliniert.	Zielstrebigster Organisator	Will etwas voranbringen; ist kraftvoll, konsequent und schnell ungeduldig.
Company Worker / Umsetzer	Handlungsorientiert; setzt Pläne in die Tat um; ist diszipliniert, verlässlich und effizient	Systematischer Umsetzer	Erfüllt vorgegebene Standards und Verfahren; ist beständig, zuverlässig und erfolgsorientiert.
Completer - Finisher / Perfektionist	Handlungsorientiert; stellt optimale Ergebnisse sicher; vermeidet Fehler; ist gewissenhaft und pünktlich; arbeitet gern unabhängig.	Kontrollierender Überwacher	Sichert die Qualität und behebt Fehler; Liebe zum Detail; hohe Konzentration und Ausdauer.
Chairman / Integrator	Kommunikationsorientiert; fördert Entscheidungsprozesse; unterstützt die Fähigkeiten anderer Team-Mitglieder; ist ressourcenorientiert, selbstsicher, ruhig und beherrscht.	Linking / Verbinden	Die zentrale Funktion, die alle anderen Arbeitsfunktionen koordiniert und integriert. Der größte Verantwortungsbereich liegt hier bei den Führungskräften, jedoch verbringt jedes Teammitglied in gut funktionierenden Teams etwas Zeit mit dem „Verbinden“.
Teamworker / Vermittler	Kommunikationsorientiert; hilft den Team-Mitgliedern effektiv zu arbeiten; verbessert den Teamgeist; ist kooperativ, einfühlsam, diplomatisch und kann gut zwischen Interessen vermitteln.	Unterstützender Stabilisator	Erhält Standards und Prozesse in hoher Qualität aufrecht; unterstützt sowohl die physische als auch gesellschaftliche Seite der Arbeit; hat klare Werte und Überzeugungen und kann sich zum „Gewissen“ eines Teams entwickeln.
Ressource Investigator / Wegbereiter, Weichensteller	Kommunikationsorientiert; untersucht Quellen außerhalb des Teams und erforscht alles Neue; entwickelt nützliche Kontakte; ist extravertiert, begeisterungsfähig und kommunikativ.	Auswählender Entwickler	Beurteilt neue Ansätze und prüft die Anwendbarkeit; denkt ganzheitlich und praktisch; ist an Neuem und am Erfolg interessiert; mag keine Routine.
Plant / Neuerer, Erfinder	Wissensorientiert; arbeitet konzeptionell; ist kreativ, fantasievoll, hat ein unorthodoxes Denken und gute Problemlösefähigkeiten.	Kreativer Innovator	Er bringt neue Ideen hervor und experimentiert damit; arbeitet unabhängig und benötigt viel Freiraum.
Monitor-Evaluator / Beobachter	Wissensorientiert; untersucht Ideen und Vorschläge auf ihre Machbarkeit und dem praktischen Nutzen; ist nüchtern, strategisch und hat ein gutes Urteilsvermögen; kann leicht dominant werden.	Entdeckender Promoter	Sucht neue Ansätze und überzeugt andere davon; hat einen guten Überblick, geht nicht so sehr ins Detail; ist kontaktstark.
Spezialist	Wissensorientiert; liefert Fachwissen und Informationen; ist selbstbezogen und engagiert.	Informierter Berater	Beschafft Informationen und vermittelt diese; hat Geduld und Ausdauer; schützt vor unausgewogenen Entscheidungen.

³² vgl. Belbin, 2004, S.60ff.; übersetzt und leicht modifiziert

³³ vgl. Tscheuschner; Wagner, 2011, S.35ff.

Belbin entwickelte zur Bestimmung der Teamrollen einen Selbstbeschreibungs-Fragebogen, der es dem Benutzer ermöglicht, eine individuelle Beurteilung seiner eigenen Rolle im Team zu erhalten.

Die dargestellten hypothetischen Situationen, sowie die Verhaltensbeschreibungen dieses Fragebogens ergeben einen Gesamtscore von Punkten. Der höchste Score definiert die primäre Teamrolle, mit welcher der beste Beitrag zum Team geleistet werden kann. Der zweithöchste Score beschreibt die sogenannte „Back-up“ Teamrolle, auf die bei mangelndem Bedarf an der primären Rolle - oder wenn die geringe Anzahl der Team-Mitglieder die Übernahme einer zweiten Rolle erfordert, ausgewichen werden kann (vgl. Kauffeld, 2001, S.86).

Die Präferenzen oder Rollen innerhalb eines Teams werden bei McCann & Magerison durch einen 60-Punkte-umfassenden Fragebogen ermittelt. Die Auswertung zeigt einen Sektor als Hauptpräferenz einer Person und zwei ergänzende Sektoren als „related or back-up roles“ (vgl. Kauffeld, 2001, S.81).

Als Endergebnis ihres Modells stellen McCann & Magerison „The Team - Management-Wheel“ vor, in das die ermittelten Werte der Person eingetragen werden. (Siehe Abbildung 3-4)

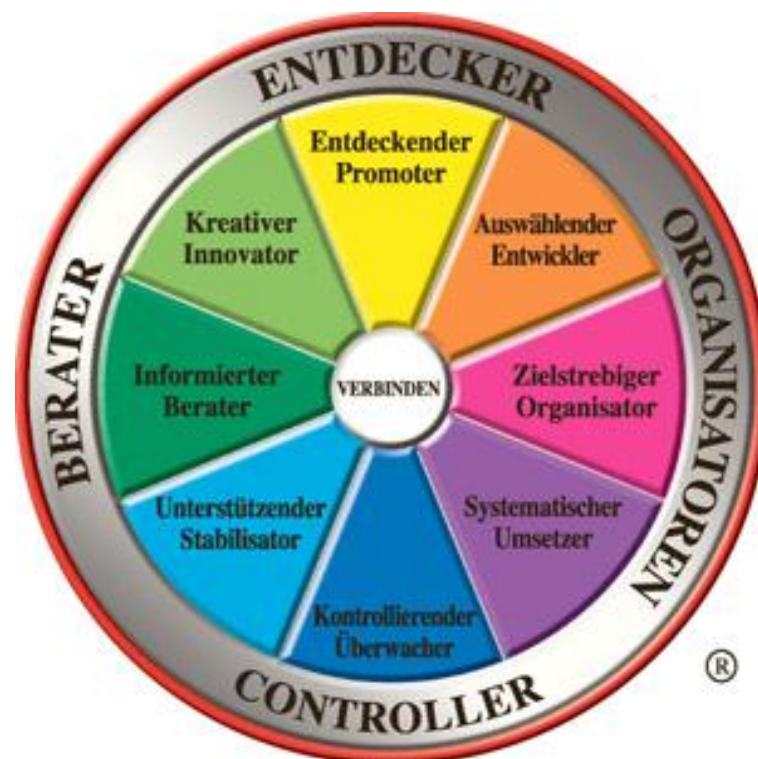


Abbildung 3-4: Team-Management-Wheel³⁴

³⁴ Quelle: <http://www.tms-zentrum.de/25-0-Team+Management+Profil.html>

3.2.2 Team-Rollen bei Spencer & Pruss

Spencer und Pruss entwickelten ebenfalls einen Ansatz für Teamrollen. Sie gehen davon aus, dass bestimmte Funktionen im Team erfüllt werden müssen, damit das Team effektiv arbeitet. Wobei die Rollen auf unterschiedliche Art ausgefüllt werden können. Dieses Modell baut auf zehn mögliche Rollen auf, die in Tabelle 3-2 kurz beschrieben werden.

Tabelle 3-2: Teamrollen nach Spencer und Pruss³⁵

Teamrolle	Beschreibung der Rolle	Typische Merkmale bei Vertretern dieser Rolle
Visionär	Überblick über den Teamauftrag in seiner Gesamtheit	Einfluss durch Überzeugung; optimistisch, auf selbstbewusste Art offen und ehrlich; interessieren sich nicht für Details; neigen zu Ungeduld; erledigen nicht viel, sondern deuten den großen Plan aus; oft künstlerische Neigungen.
Pragmatiker	Gegengewicht zum Visionär; erinnert an praktische Schwierigkeiten; zeigt dem Team aber auch, wie man das Unmögliche möglich macht.	Realistisch; Einfluss durch Druckausübung; Teamspieler; desillusioniert; neigen zu Zynismus oder Skepsis; naturwissenschaftlich oder mathematischer Hintergrund.
Entdecker	Holt Informationen, Materialien, Unterstützung usw. von außen ein; Botschafter des Teams.	Gesellig; neugierig; ehrgeizig; eigenmotiviert; arbeiten sich aus eigener Kraft hoch; kommunikationsfähig.
Herausforderer	Stellt Bestehendes infrage; pedantisch.	Gescheiterte Visionäre; zynisch mit optimistischer Grundhaltung; Generalisten; neugierig; Einzelgänger oder Rebellen.
Unparteiischer	Außenseiter; Berater.	Flexibel, neutral, optimistisch und enthusiastisch: entschlossfreudig; mutig bis wagemutig; haben Humor; glaubwürdig.
Friedensstifter	Beseitigt Ungerechtigkeiten; legt Meinungsverschiedenheiten bei; sieht Konfliktbereiche voraus und wendet sie ab.	Kommunikationsfähig; selbstbewusst; objektiv; denken logisch; engagiert; charakterfest.
Arbeitstier	Macht die Arbeit.	Aufgabenorientiert; brauchen Anerkennung; grundanständig; von Regeln und Vorschriften besessen; nicht ehrgeizig.
Trainer	Stärkt die Moral; sorgt für neuen Antrieb; erinnert alle an die Aufgabe; spornt an.	Taktiker; Visionäre im Ruhestand; glaubwürdig; älter; flexibel.
Bibliothekar	Dokumentiert; zeichnet Aktivitäten auf; Informationsquelle.	Zurückhaltend; Detail liebend; fleißig und gewissenhaft; intolerant und leicht erregbar.
Vertrauensperson	Beichtvater; jemand bei dem man sich ausweinen kann.	Gesellig; oberflächlich; können Geheimnisse für sich behalten; guter Universitätsabschluss; mobil.

Die Zuordnung der Team-Rollen erfolgt auf Basis einer dreistufigen Ratingskala. Die Summe der Item-Scores ergibt die Neigung für eine Rolle.

³⁵ vgl. Kauffeld, 2001, S.83

3.2.3 „StrengthsFinder“ von Clifton

Der „Clifton-StrengthsFinder“ ist eine webbasierte Beurteilung der normalen Persönlichkeit aus der Perspektive positiver Psychologie. Diese wird vom Gallup Institut durchgeführt. Konkret misst der „Clifton-StrengthsFinder“ vorhandene Talente in 34 allgemeinen Bereichen, die als „Themen“ bezeichnet werden.

Die 34 Talent-Themen werden in Tabelle 3-3 mit kurzer deutscher Erklärung aufgezählt.

Tabelle 3-3: Talent-Themen nach Clifton³⁶

Talentthema	Erklärung
Achiever	Menschen mit starker Leistungsorientierung
Activator	Menschen mit starker Tatkraft
Adaptability	Menschen mit starker Anpassungsfähigkeit
Analytical	Menschen mit starken analytischen Fähigkeiten
Arranger	Menschen mit starkem Arrangeur Talent
Belief	Menschen mit starker Überzeugung
Command	Menschen mit starken Talentthema Autorität
Communication	Menschen mit starker Kommunikationsfähigkeit
Competition	Menschen mit starker Wettbewerbsorientierung
Connectedness	Menschen mit starker Verbundenheit
Consistency	Menschen mit starken Streben nach Gerechtigkeit (Konsistenz)
Context	Menschen mit dem Talentthema Kontext
Deliberative	Menschen mit dem Talentthema Behutsamkeit
Developer	Menschen mit dem Talentthema Entwicklung
Discipline	Menschen mit hoher Disziplin
Empathy	Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen
Focus	Menschen mit dem Talentthema Fokus
Furustic	Menschen mit hoher Zukunftsorientierung
Harmony	Menschen mit starkem Harmoniestreben
Ideation	Menschen mit großer Vorstellungskraft
Includer	Menschen mit starkem Integrationsbestreben
Individualization	Menschen mit starker Einzelwahrnehmung
Input	Ideensammler
Intellection	Menschen mit hohem Intellekt
Learner	Menschen mit großer Wissbegierde
Maximizer	Menschen mit dem Talent Höchstleistung
Positivity	Menschen mit starker positiver Einstellung
Relator	Menschen mit großer Bindungsfähigkeit
Responsibility	Menschen mit einem starken Verantwortungsgefühl
Restorative	Menschen mit dem Talent der Wiederherstellung
Self-assurance	Menschen mit einem starken Selbstbewusstsein
Significance	Menschen mit dem Talentthema Bedeutsamkeit
Strategy	Menschen mit dem Talentthema Strategie
Woo	Menschen mit großer Kontaktfreudigkeit

³⁶ vgl. Buckingham; Clifton, 2005, S.74ff., Talentthemen mit ergänzter deutscher Erklärung.

Der „Clifton-StrengthsFinder“ präsentiert dem Probanden 180 Aussagenpaare, die jeweils aus zwei möglichen selbstbeschreibenden Erklärungen bestehen – beispielsweise: „Ich lese Anweisungen sorgfältig durch“, oder „Ich fange am liebsten sofort mit etwas an.“

Jeder Teilnehmer muss die Aussagen auswählen, die ihn am besten beschreiben, und zudem angeben, inwieweit die gewählte Antwort auf ihn zutrifft. Der Test soll helfen, die eigenen Potenziale und Talente besser kennenzulernen, um damit die Leistung und das Wohlbefinden zu maximieren. Voraussetzung ist: Kein Talent ist besser als ein anderes. Anders gesagt: Die individuelle Kombination der Talente führt erst zur Leistung.

Das Ergebnis ist ein Bericht, in dem die fünf persönlichen Talentschwerpunkte – die am höchsten ausgeprägten Begabungen – aufgeführt sind (vgl. Buckingham; Clifton, 2005, S.251f.).

Dieses System ging aus einer über 30 Jahre andauernden Untersuchung hervor, in der Talente und Stärken – deren Bedeutung für Leistungsergebnisse – ermittelt wurden.

Eine weitere Einteilung kann nach den vier „Leadership-Talent-Clustern“ erfolgen.

Tabelle 3-4: Die vier Leadership-Talent-Cluster

Umsetzung	Beeinflussung
Leistungsorientierung Arrangeur Überzeugung Gerechtigkeit Behutsamkeit Disziplin Fokus Verantwortungsgefühl Wiederherstellung	Tatkraft Autorität Kommunikationsfähigkeit Wettbewerbsorientierung Höchstleistung Selbstbewusstsein Bedeutsamkeit Kontaktfreudigkeit
Beziehungsaufbau	Strategisches Denken
Anpassungsfähigkeit Verbundenheit Entwicklung Einfühlungsvermögen Harmoniestreben Integrationsstreben Einzelwahrnehmung Positive Einstellung Bindungsfähigkeit	Analytisch Kontext Zukunftsorientierung Vorstellungskraft Ideensammler Intellekt Wissbegier Strategie

Ich hatte die Gelegenheit diesen Test zu absolvieren. Die Ergebnisse sind im **Anhang I** wiedergegeben.

3.3 Teamleitung

Lipnack et al. (1998, S.21f.) vertreten die Meinung, dass Probleme die in konventionellen Teams auftreten, auch - und oft stärker ausgeprägt - in virtuellen Teams zu beobachten sind. Dazu gehören Machtspiele, Intrigen, schwaches Selbstvertrauen, Führungslosigkeit und Vertrauensmangel - um nur einige Aspekte zu nennen, die ein virtuelles Team schwächen können.

Allgemeine Aufgaben einer Führungskraft:

- Mitarbeiter motivieren;
- Aufgaben delegieren;
- das Team entwickeln;
- Ziele vereinbaren;
- Aufgaben kontrollieren;
- Mitarbeiter fördern und entwickeln;
- Feedback geben;
- kommunizieren und Mitarbeiter informieren;
- das Team nach außen vertreten.

Lipnack et al. (1998, S.154f.) unterscheiden bei kleinen Gruppen mindestens zwei Arten von Führungs-Persönlichkeiten, die ein Team haben sollte.

- **Aufgabenbezogene Führung**

Bezieht sich auf das Fachwissen, die Aktivitäten und Entscheidungen, die getroffen werden, um Ergebnisse zu erzielen. Das Ausmaß des Erfolgs wird gemessen in Produktivität.

- **Soziale Führung**

Wird gemessen am Grad des Zusammenhalts einer Gruppe und ergibt sich aus Interaktionen wie dem Gefühl der Gruppenidentität, dem Status und der Attraktivität Mitglied dieses Teams zu sein.

Belbin (2004, S.46ff.) zählt folgende – wünschenswerte - Fähigkeiten für Teamleiter auf:

Geistige Fähigkeiten und Kreativität

Generell sind hohe geistige Fähigkeiten bei einem Manager und Teamleiter natürlich nur von Vorteil. Entscheidende Faktoren sind aber vielmehr: analytische Fähigkeiten, Urteilsvermögen und Kreativität. Ein guter und ausgewogener Mix aus diesen Fähigkeiten zeichnet letztendlich einen guten Teamleiter aus und führt zu einem stabilen Team.

Persönliche Eigenschaften

Die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale eines Teamleiters sind:

- Vertrauen: ist das Grundprinzip jeder fruchtbringenden Zusammenarbeit;
- Akzeptanz: betrifft den gerechten Umgang und die Integrität gegenüber den Team-Mitgliedern ohne Eifersucht oder Hintergedanken;
- Zielerfüllungswillen: die uneingeschränkte Bereitschaft, die vorgegebenen Ziele des Unternehmens zu erfüllen;
- Emotions-Kontrolle (Soziabilität): Freundlichkeit und Rücksichtnahme – auch in stressigen Situationen; ausgeprägter Wunsch nach einer harmonischen Zusammenarbeit;
- Gestaltungswille (Enthusiasmus): um Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren;
- Extravertiertheit versus Introvertiertheit: in Balance; um den Mitarbeitern ausgeglichen und wenig sprunghaft zu begegnen.

Krystek (1997, S.167ff.) wiederum spricht von der Führungskraft als Coach, der den Team-Mitgliedern wichtige Lernchancen eröffnet, die Mitarbeiter zur ständigen Anpassung motiviert und sie gegen störende Prozesse und Einflüsse abschirmt.

Wichtig ist, dass der Teamleiter - wie seine Mitglieder auch – „echte“ Arbeit leistet und nicht nur Führungsfunktionen wahrnimmt.

Der hohe Dezentalisierungsgrad erfordert eine umfassende Integrationsleistung zur Erbringung unternehmensgerechten Handelns. Zusätzlich erfordert es - gerade bei globalen Firmen - kulturelle Sensibilität, um interkulturelle Integration zu gewährleisten und zu ermöglichen.

Motivation im Team wird laut Picot et al. (2003, S.411) durch „partizipatives Management by Objectives“ erreicht, was wiederum von der Führungskraft hervorragende Kommunikations- und Präsentations-Fähigkeiten erfordert.

Eine zentrale Bedeutung kommt der Führungs- und Mitarbeiter-Auswahl zu. Diese erfordert bei der Personalselektion von den zuständigen Personalmanagern besondere Qualitäten und viel Erfahrung.

Die Verteilung aktueller Informationen zum Geschehen im Unternehmen und der Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern bedürfen guter Planung und den Einsatz geeigneter Kommunikationsmittel. Dies wiederum setzt bei den Mitgliedern ein fundiertes Technologiewissen betreffend der eingesetzten Kommunikationsmedien voraus.

Soweit die Team-Mitglieder sich nicht selbstständig auf die Lösung eines Konfliktes einigen können, muss der Teamleiter möglichst als Moderator eine produktive Lösung herbeiführen.

Zur besseren Übersicht werden die von Krystek (1997, S.167ff.) angeführten Forderungen an Führungskräfte in der Tabelle 3-5 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 3-5: Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte³⁷

Anforderungen an Führungskräfte
Coaching-Fähigkeit
Integrations-Fähigkeit
Kulturelle Sensibilität
Partizipatives, vertrauensbasiertes Mbo ³⁸
Symbolische Kontrolle
Motivations-Fähigkeit
Präsentations-Fähigkeit
Kommunikation– und Dialog-Fähigkeit
Potenzialgerechte Mitarbeiterevaluation und –Auswahl
Informationsmanagement
Konstruktives Konflikt-Management
Technologiewissen
Ambiguitätstoleranz

3.3.1 E-Leadership

E-Leadership ist eine komplexe Herausforderung, die sich in fünf Schlüssel-Paradoxa unterteilen lässt:

- (1) schnell und aufmerksam;
- (2) individuell und gemeinschaftlich;
- (3) von oben nach unten und in der Horizontalen;
- (4) detailliert und das große Ganze;
- (5) flexibel und regelmäßig.

Dabei ist es wichtig, die passenden Eigenschaften (Schlüssel-Paradoxa) an den entsprechenden Stellen einzusetzen und all diese Eigenschaften zu besitzen, um anpassbar zu sein und Ziele zu erreichen.

E-Leadership ist die Fähigkeit, Menschen, Werkzeuge und persönliche Fähigkeiten zusammenzubringen, um gemeinsam Probleme zu lösen und Ergebnisse zu erreichen. In der heutigen Welt müssen Menschen über nationale, geografische und kulturelle Grenzen hinaus zusammengebracht werden. Dies erreicht man, indem man Kommunikations-Technologien verwendet, die Ergebnisse erzielen.

³⁷ vgl. Krystek, 1997, S.174

³⁸ „Management by objectives“ siehe Glossar

3.3.2 Selbstorganisation

Denkbar wäre es auch ein Team aus autonomen Mitgliedern zusammenzustellen und auf die formale Führungskraft ganz zu verzichten, vorausgesetzt, ein Minimum an struktureller Steuerung ist gegeben.

Eine entsprechende Studie erwähnt Hertel et al. (2007, S.68f.), die aufzeigt, dass autonome Teams durchaus erfolgreich agieren können, wenn klare Zielabsprachen gegeben sind.

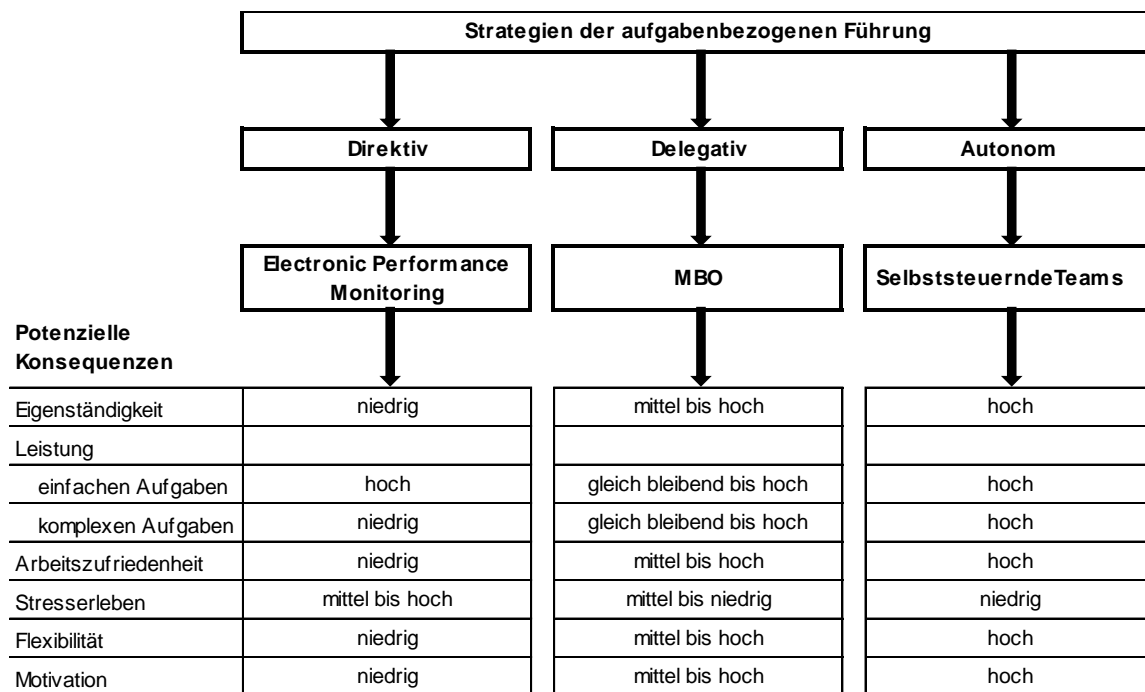


Abbildung 3-5: Strategien der aufgabenbezogenen Führung³⁹

Bei der aufgabenbezogenen Führung virtueller Teams hat sich gezeigt, dass delegative und partizipative Konzepte im Vergleich zu direktiven Ansätzen auf jeden Fall besser geeignet sind. Kontrollierende Strategien werden eher negativ erlebt und bringen keine Leistungsvorteile.

Nach Meinung von Picot et al. (2003, S.466) hat die Mitarbeiterführung eine besondere Bedeutung, die Sachkompetenz wird an die Experten im Team abgegeben und der Teamleiter übernimmt die Dienstleisterrolle für die Arbeitsgruppe (Coachingfunktion).

Gerade wenn es um Expertenwissen geht, übergibt der Teamleiter die Führung an einen Mitarbeiter, wobei er selber trotzdem verantwortlich bleibt für die geleistete Arbeit des Teams (Duarte et al. 2006, S.218). Voraussetzung dafür ist das Vertrauen des Vorgesetzten in die Team-Mitglieder die Aufgaben in seinem Sinne zu behandeln und auszuführen.

³⁹ vgl. Hertel und Konradt, 2007, S.69

Picot et al. (2003, S.462) betonen:

„Den Mitarbeitern wird das Vertrauen entgegengebracht, dass sie ihre Arbeit im Sinne der Unternehmensziele ausführen, und damit das Gefühl vermittelt, dass ihr Einsatz, ihre Kompetenz und Kreativität maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens sind.“

Zwei Kompetenzfelder der Selbstorganisation prägen laut Hermann et al. (2012, S.31) erfolgreiche virtuelle Teamarbeit:

- Selbstorganisations-Kompetenz
 - Fähigkeit und Fertigkeit zur individuellen Arbeitsorganisation;
 - Fähigkeit, sich als Team selbst zu organisieren.
- Medienkompetenz
 - Fähigkeit, Medien (technisch) zu nutzen;
 - Fähigkeit, Medien zielführend auszuwählen und einzusetzen;
 - Fähigkeit, sein Verhalten den Medien anzupassen;
 - Sensibilisierung betreffend Eigenlogik und Eigendynamik der Medien.

Die Selbstorganisation verlangt neben der Einteilung der Arbeitszeiten, der Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und der –Mittel, entsprechende Disziplin und Selbstmotivation von den Team-Mitgliedern. Neben der Organisation ist strukturiertes, dokumentiertes Arbeiten nicht unwesentlich für den Erfolg der Zusammenarbeit (Herman et al., 2012, S.33).

Diese Selbststeuerung muss bei virtuellen Teams über räumliche Grenzen und Medien hinweg erfolgen. Ein gemeinsames Methodenrepertoire aller Team-Mitglieder erleichtert diese gemeinsame Steuerung durch das Sprechen einer gemeinsamen Sprache und einer gemeinsamen Vorstellung davon, wie Arbeitsabläufe gut und für alle transparent zu strukturieren sind.

Die ausgewählten Kommunikations-Medien sollten von den Team-Mitgliedern automatisiert werden, um so den Fokus der Interaktion auf den Inhalt legen zu können. Die Auswahl richtet sich nach dem Zweck (siehe Kapitel 2.2.5) und der Situation. Ein angemessenes Medienverhalten ist der Schlüssel zur effizienten Mediennutzung (Herman et al., 2012, S.37).

3.4 Team-Mitglieder

Lipnack et al. (1998, S.161) führen zwar an, dass es „keine richtige Größe für ein Team gibt, vielmehr hängt die Größe in erster Linie von der zu bewältigenden Aufgabe ab, und erst in zweiter Linie von den einzigartigen situationsbedingten Beschränkungen und Chancen.“

In größeren Gruppen kommt es aber eher zur Bildung von kleinen Sub-Gruppen, die sich ihrerseits wiederum polarisieren und auf diese Weise das Konfliktpotenzial in der Gesamt-Gruppe erhöhen können und damit die Konsensbildung erschweren (vgl. Duarte et al., 2006, S.203). Bei virtuellen Teams hängt der Erfolg zumindest sehr wohl von der Bewältigung der gestellten Koordination und Teamführungsaufgaben ab und beschränkt damit die überschaubare Größe eines Teams.

3.4.1 Kompetenzen der Team-Mitglieder

Hertel et al., entwickelten zusammen mit Voss ein Kompetenzmodell für die Auswahl und Platzierung von Mitgliedern in virtuellen Teams. Die Unterteilung erfolgte - wie in Abbildung 3-6 dargestellt - in fünf Kriterien-Gruppen.

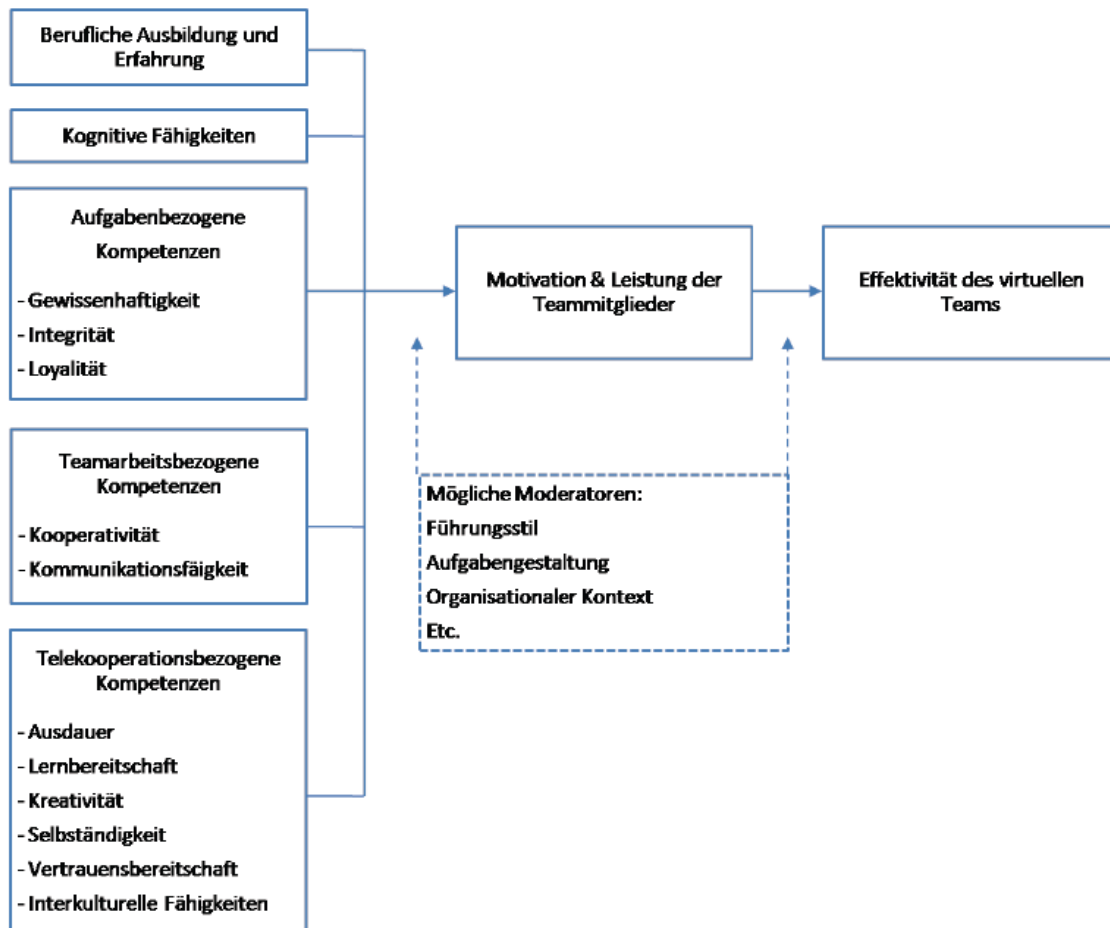


Abbildung 3-6: Kompetenzmodell des Virtual-Team Competency Inventory⁴⁰

⁴⁰ Hertel; Konradt und Voss, 2006, in Hertel; Konradt, 2007, S.54

Die berufliche Ausbildung und Erfahrung richtet sich nach den fachspezifischen Aufgaben – beispielsweise von speziellen Kenntnissen über Datenbanken in einem Entwicklungsteam. Die zweite Kriterien-Gruppe beinhaltet generelle kognitive Fähigkeiten wie Problemlösungsverfahren und Konzentration. Diese können durch Messung erfasst werden.

Die übrigen drei Gruppen erfassen extra-funktionale Auswahl- und Platzierungskriterien.

Eine erste Validierungsstudie ergab, dass die wichtigsten Teilskalen dabei die Einschätzung der Loyalität und Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer betraf. Eine zu hohe Orientierung an festen Regeln erwies sich als kontraproduktiv, da besonders die Telearbeit viel Flexibilität und Kreativität erfordert. Wobei ein zu hoher Unterschied zwischen den Team-Mitgliedern hinsichtlich der Aspekte der Kreativität und Selbstständigkeit als negativ für die Effektivität des Teams empfunden wurde (vgl. Hertel et al., 2007, S.54f.).

3.4.2 Qualitätsanforderungen an Team-Mitglieder

Krystek (1997, S.174ff.) führt an, dass die Team-Mitglieder über besonders ausgeprägte fachliche und funktionelle Sachkenntnisse verfügen sollten. Dies erfordert ständige Weiterbildung hinsichtlich des Fachwissens und ist besonders wichtig für die Zusammenarbeit und die Schulung der sozialen Komponenten: Kommunikationsfähigkeit, Interaktionsfähigkeit, Partizipationsbereitschaft, Konfliktlösungs-Kompetenzen etc.

Dazu kommt in virtuellen Teams die Bereitschaft, Kommunikation und Kooperation über die Grenzen einzelner Teams und über die des Unternehmens hinweg, zu bewerkstelligen.

Offene und aufrichtige Kommunikation ist ein wichtiger Faktor in der Konfliktlösung und erfordert von den Mitarbeitern besondere Fähigkeiten, die geschult werden müssen.

„Führungskräfte wie auch Mitarbeiter müssen sich in fachlicher und menschlicher Hinsicht eines Vertrauensvorschlusses als würdig erweisen.“, so Krystek (1997, S.176).

Unternehmerische Eigenschaften, wie Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Selbstvertrauen und unternehmerisches Handeln sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Realisierung von virtueller Teamarbeit.

Zur besseren Übersicht werden die von Krystek (1997, S.167ff.) angeführten Anforderungen an Mitarbeiter in der Tabelle 3-6 noch einmal zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 3-6: Qualifikations-Anforderungen an Führungskräfte⁴¹

Anforderungen an Mitarbeiter
Fachliche und funktionelle Sachkenntnis
Technologiewissen
Kommunikations-Fähigkeit
Partizipationsbereitschaft
Flexible, konstruktive Konflikt-handhabung
Interkulturelle Einpassung
Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Selbstvertrauen
Übergreifendes Denken
Unternehmerisches Handeln
Selbstmarketing
Akzeptanz horizontaler und lateraler Karrierewege

3.4.3 Team-Umwelt

Manche Aufgaben erfordern Spezialwissen, dessen Erledigung durch Hinzuziehen von zusätzlichen Experten im Bedarfsfall erfolgt, um die Größe des Teams konstant zu halten. Bei der Rolle der Experten ist es vor allem wichtig zu klären, inwieweit diese in das Team integriert und sozialisiert werden können - insbesondere welche Rechte und Pflichten sie haben und zu welchen Informationen sie Zugang bekommen.

Ein virtuelles Team erfüllt Aufgaben für die Organisation, für andere Teams oder für externe Partner. Die Kunden, beziehungsweise die Auftraggeber des Teams, beispielsweise die eigene Organisation oder andere Organisationen und andere Teams, können positive, wie negative Einflüsse für das virtuelle Team bedeuten.

3.4.4 Heterogenität im virtuellen Team

Virtuelle Team-Mitglieder sind besonders gefordert, sich ein Höchstmaß an Verständnis und Respekt für andere Kulturen anzueignen. Erschwerend ist, dass es den Team-Mitgliedern oft nicht möglich ist, durch einen Aufenthalt oder eine Reise in die Länder der Kollegen, kulturelle Unterschiede zu erfahren. Das aber hätte den Vorteil, Erfahrungen auszutauschen beziehungsweise das entsprechende Verständnis für eine andere Kultur aufzubauen.

⁴¹ vgl. Krystek 1997, S.178

3.5 Kulturelle Unterschiede

Die kulturellen Werte eines Menschen werden zu einem Großteil von der Gesellschaft, in der er aufwächst und in der er lebt, geprägt. Da sich die Gesellschaftsformen in den einzelnen Ländern zum Teil deutlich voneinander unterscheiden, verfügen Menschen unterschiedlicher Herkunft auch oft über sehr verschiedene kulturelle Werte. Es ist anzunehmen, dass in verschiedenen Ländern auch die Einstellung zur Bedeutung von Arbeit von den unterschiedlichen kulturellen Wertmaßstäben beeinflusst wird (vgl. Kutschker et al., 2011, S.675).

Kulturelle Kompetenz aufzubauen, ist vor allem für jene Mitarbeiter schwieriger, in deren Ländern und Niederlassungen der prozentuelle Anteil anderssprachiger Arbeitnehmer eher gering ist.

Deutschland beispielsweise ist nach Hofstede (2009, S.112) eine individualistisch geprägte Kultur. Allerdings handelt es sich hier um einen eher gemäßigten Individualismus im Vergleich zu einigen stärker individualistisch geprägten Ländern wie beispielsweise Großbritannien, Australien oder die USA.⁴²

Laut Osgood (Anfang der 1950er Jahre) besteht die Kultur eines Landes aus zwei Ebenen:

- (1) „**Concepta**“: einer eher unsichtbaren Ebene, die alle Phänomene umfasst, die den tiefer liegenden Bestandteil von Kultur ausmachen; dazu gehören Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen (vgl. Kutschker et al., 2011, S.675);
- (2) „**Percepta**“: die Ebene, die hingegen alle Phänomene umfasst, in denen sich die Concepta ausdrückt und die empirisch wahrnehmbar, beobachtbar und fassbar sind; in diese Ebene gehören die Verhaltensweisen und Artefakte (vgl. Kutschker et al., 2011, S.675).

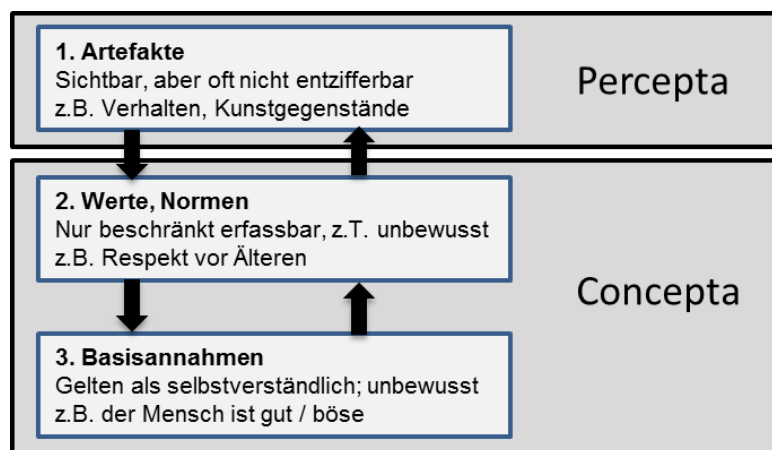


Abbildung 3-7: Kulturebenen⁴³

Bei der Führung multikultureller Arbeitsgruppen ist darauf zu achten, interkulturelle Divergenzen zu erkennen und rechtzeitig regulierende Maßnahmen zu ergreifen. Damit lassen sich kulturell bedingte Missverständnisse und Probleme in Teams vorbeugen und Synergien für die Teamarbeit schaffen.

⁴² Die Gleichsetzung von Gesellschaftsformen mit einzelnen Ländern (Nationalstaaten) ist nicht unproblematisch, wird aber im Allgemeinen aus pragmatischen Gründen beibehalten (vgl. Hofstede, 2009, S. 22,23).

⁴³ Aus Köppel, 2007, S.20 leicht modifiziert.

3.5.1 Kultur-Kategorien

Das bekannteste und am meisten zitierte Kulturkonzept stammt von Hofstede. Die Grundlage für dieses Konzept ist eine sehr groß angelegte Erhebung aus den Jahren 1968 und 1972, welche zu einer umfangreichen Datenmenge über die Werthaltungen von Menschen in über fünfzig Ländern geführt hat.

Aus den vier Grundproblem-Bereichen schloss Hofstede (2009, S.29f.) auf vier Kultur-Dimensionen: „Eine Dimension ist ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis zu anderen Kulturen messen lässt. Die Grundproblem-Bereiche entsprechen vier Dimensionen, ...Sie werden folgendermaßen benannt: **Machtdistanz** (von gering bis groß), **Kollektivismus** gegenüber **Individualismus**, **Femininität** gegenüber **Maskulinität** und **Unsicherheitsvermeidung** (von schwach bis stark).“

Später kam eine fünfte Dimension hinzu die „**Zeitliche Orientierung**“. Im Folgenden werden alle fünf Kultur-Dimensionen kurz vorgestellt:

Machtdistanz (vgl. Hofstede, 2009, S51ff.)

Beschreibt die Bereitschaft Machtunterschiede zu akzeptieren, ermittelt im Machtdistanz-Index (MDI).

Die Machtdistanz stellt ein Maß für die emotionale Distanz zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten dar. Sie wird gemessen an Werten zwischen null (gering) bis 100 (hoch). Eine geringe Machtdistanz sagt aus, dass die emotionale Distanz klein ist und ein konsultativer Führungsstil bevorzugt wird. Bei hoher Machtdistanz besteht eine hohe emotionale Distanz: die Mitarbeiter sprechen nur selten mit ihren Vorgesetzten und widersprechen ihnen kaum. Besonders hohe Machtdistanzwerte wurden bei lateinischen (Frankreich, Spanien und Lateinamerika), asiatischen und afrikanischen Ländern gemessen. Tiefer Werte wurden in den USA, Großbritannien und in den übrigen westeuropäischen Ländern festgestellt.

Individualismus und Kollektivismus (vgl. Hofstede, 2009, S99ff.)

Beschreibt den Grad der Integration in eine Gruppe, ermittelt im Individualismus - Index (IDV).

Diese "[...] Dimension ist folgendermaßen definiert: Individualismus beschreibt Gesellschaften, in denen die Bindungen zwischen den Individuen locker sind: man erwartet von jedem, dass er für sich selbst und seine unmittelbare Familie sorgt. Sein Gegenstück, der Kollektivismus, beschreibt Gesellschaften, in denen der Mensch von Geburt an in starke, geschlossene Wir-Gruppen integriert ist, die ihn ein Leben lang schützen und dafür bedingungslose Loyalität verlangen" (so Hofstede 2009, S.102).

Es können zwei generelle Aussagen gemacht werden:

- (1) In kollektivistischen Ländern sind die Großfamilien vorherrschend; während in individualistischen Ländern die Kernfamilien die Regel sind.
- (2) In kollektivistischen Ländern ist die Bevölkerung tendenziell eher arm; während sie in individualistischen Ländern eher reich ist.

Konkret bedeutet das: in Nordamerika und Europa erreichen die Länder einen hohen Individualismus-Index; während südamerikanische, asiatische und afrikanische Länder tiefe Werte aufweisen.

Maskulinität und Femininität (vgl. Hofstede, 2009, S159ff.)

Verdeutlicht den Grad der Rollenfixierung und der Art der Konfliktlösung - ermittelt im Maskulinitäts-Index (MAS).

Die Definition des Maskulinitäts-Indexes beschreibt Hofstede (2009, S.165) folgendermaßen:

"Eine Gesellschaft bezeichnet man als maskulin, wenn die Rollen der Geschlechter emotional klar gegeneinander abgegrenzt sind: Männer haben bestimmt, hart und materiell orientiert zu sein, Frauen dagegen müssen bescheidener, sensibler sein und Wert auf Lebensqualität legen. Als feminin bezeichnet man eine Gesellschaft, wenn sich die Rollen der Geschlechter emotional überschneiden: Sowohl Frauen als auch Männer sollten bescheiden und feinfühlig sein und Wert auf Lebensqualität legen."

Eine sehr hohe Femininität kann bei den skandinavischen Ländern festgestellt werden. Außerdem bei einigen lateinamerikanischen und romanischen Ländern (Costa Rica, Chile, Portugal, Guatemala etc.). Die höchsten Werte bezüglich Maskulinität erreichten Japan, einige mitteleuropäische Länder (Österreich, Italien, Schweiz und Westdeutschland) und eine Anzahl lateinamerikanischer Länder (Venezuela, Mexiko und Kolumbien).

Unsicherheitsvermeidung (vgl. Hofstede, 2009, S228ff.)

Diese Dimension nennt das Maß für die Toleranz von Ambiguität und Unsicherheit - ermittelt im Unsicherheitsvermeidungs-Index (UVI).

„Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich u. a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: ein Bedürfnis nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln" (so Hofstede, 2009, S.233).

Sehr hohe Werte für den Unsicherheitsvermeidungsindex ergaben sich für lateinamerikanische, romanische und Mittelmeer-Länder. Asiatische Länder (außer Japan und Korea), sowie afrikanische, anglophone und nordische Länder erreichten dagegen tiefe Werte. Die deutschsprachigen Länder liegen bei mittleren Werten.

Zeitliche Orientierung (vgl. Hofstede, 2009, S289ff.)

Pragmatisch zukunftsorientiert versus dogmatisch gegenwartsorientiert ermittelt anhand des Langzeitorientierung–Indexes (LZO).

Zur Verdeutlichung dieses Indexes schreibt Hofstede (2009, S.292f.):

„Langzeitorientierung steht für das Hegen von Tugenden, die auf künftigen Erfolg hin ausgerichtet sind, insbesondere Beharrlichkeit und Sparsamkeit. Das Gegenteil, die Kurzorientierung, steht für das Hegen von Tugenden, die mit der Vergangenheit und der Gegenwart in Verbindung stehen, insbesondere Respekt für Traditionen, Wahrung des „Gesichts“ und die Erfüllung sozialer Pflichten.“

Sehr hohe Werte für den Langzeitorientierungs-Index ergaben sich für asiatische Länder, aber auch für Länder wie Brasilien und Indien. Die niedrigsten Werte erreichten dagegen Länder wie die Philippinen, Spanien und - an letzter Stelle Pakistan. Die deutschsprachigen Länder liegen wiederum bei mittleren Werten.

Andere Modelle betreffend Kultur–Konzepte stammen von **Adler** „*International Dimensions of Organizational Behavior*“ (2002), **Lewis** „*The Cultural Imperative*“ (2003) und Hall „*Understanding cultural differences*“ (1990). Diese werden aufgrund ihrer ähnlichen Ansätze in dieser Arbeit nicht weiter behandelt, da viele Gemeinsamkeiten in der Systematisierung von Kulturen bestehen. Teilweise anders benannt, in einigen Fällen unterschiedlich im Detaillierungsgrad, ergeben sich bei allen Autoren ähnliche Gruppierungen.

3.5.2 Sprachliche Unterschiede

Als gemeinsame Sprache in internationalen Unternehmen hat sich Englisch durchgesetzt. Sprache ist aber nicht nur ein Mittel zur Verständigung, sondern auch Ausdruck der jeweiligen Kultur. Das kann mitunter auch zur Diskriminierung führen, derer dessen Muttersprache nicht Englisch ist. Die Fähigkeit, sich in mehr als nur einer Sprache zu verständigen, ist international unterschiedlich ausgeprägt. Auffallend ist, dass gerade in englischsprachigen Ländern, eine geringe Bereitschaft besteht, Fremdsprachen zu erlernen. Das liegt in erster Linie auch an der globalen Verbreitung der englischen Sprache.

Missverständnisse im Kommunikationsprozess der Gruppenmitglieder erschweren den Austausch von Informationen und führen zu Problemen bei der Aufgabenbewältigung - angefangen von der Diskussion eines Problems, über die Generierung von Ideen bis zur Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen.

Werden Missverständnisse als solche nicht erkannt und rechtzeitig geklärt, führen sie zu gravierenden Fehlleistungen, verspäteter Fertigstellung von Aufgaben und - daraus folgend - zu verminderter Produktivität und Effektivität.⁴⁴

3.5.3 Zeitzonen-Unterschiede

Bedingt durch Zeitunterschiede zwischen den Ländern der Mitarbeiter, arbeiten virtuelle Team-Mitglieder oft länger als vertraglich vereinbart. Laut einer Studie von Aim Strategies (2010, S.2) beginnen 52 % der Befragten früher zu arbeiten. Sie beenden ihren Arbeitstag oft später um die Eigenverantwortung, die sie betreffend der zahlreichen geplanten Meetings (31 % nehmen an mehreren Meetings pro Tag teil) und Telefonkonferenzen über den Globus verteilt haben, gerecht zu werden.

Die Nutzung von synchronen Kommunikations-Medien, wie Telefon, Chat und Video-Konferenzen, zwischen größeren geografischen Grenzen, beschränkt und verkürzt sich oft auf die Überschneidung der Zeitzonen, sodass am Tag gegebenenfalls nur wenige Stunden zur Verfügung stehen.

Abgesehen von den längeren Arbeitszeiten bekannten sich 52 % der Befragten dazu - mehr oder weniger - rund um die Uhr zu arbeiten, beziehungsweise zur Verfügung zu stehen (vgl. Aim Strategies, 2010, S.7).

Zur Umgehung von Zeitzonen-Problemen bleibt letztendlich oft nur die Benutzung asynchroner Technologien. Die daraus resultierenden Zeitverzögerungen - hervorgerufen durch die Verlängerung des Kommunikationsprozesses - schlagen sich in der Effektivität der Arbeitsprozesse virtueller Teams nieder.

⁴⁴ Nicht nur die Sprache auch andere kulturelle Unterschiede können denselben Effekt bewirken.

3.5.4 Diversity Management

Mit der richtigen Zusammensetzung des virtuellen Teams kann das volle kreative Potenzial ausgeschöpft werden. Es entstehen oft mehr Alternativen, bessere Entscheidungen und letztendlich auch bessere Kompromisse als in homogenen Gruppen.

Lipnack et al., schreiben (1998, S.103): „Indem das Team bewusst die Gegensätzlichkeit sucht, kann es die kreativen Vorteile einer größeren Vielfalt von Standpunkten und Fachmeinungen für sich beanspruchen.“

Nachteile für die Arbeitsgruppe können entstehen durch fehlende oder geringe Zusammengehörigkeit.

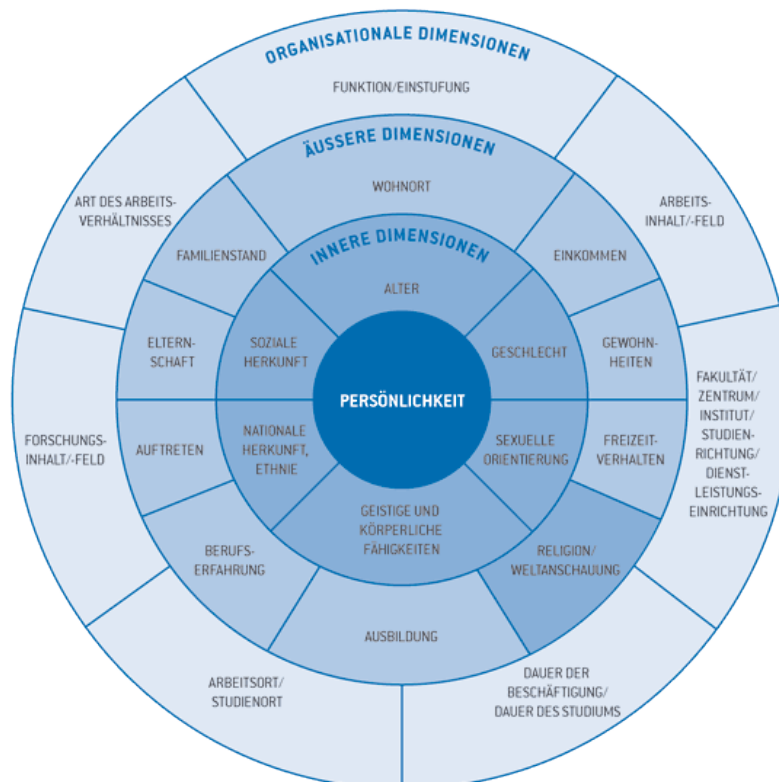


Abbildung 3-8: Diverse Teams at Work⁴⁵

Die Grafik in Abbildung 3-8 zeigt eine Übersicht von Diversity-Dimensionen, die in einer Organisation und ihren Umwelten wirksam werden können. Die innere, äußere und organisationale Ebene korreliert von innen nach außen mit der Veränderbarkeit der jeweiligen Dimension.

Beispielsweise ist das eigene Alter oder die Herkunft nicht beeinflussbar, aber der persönliche Erfahrungshintergrund verändert sich laufend. Ebenso können Funktionen und Einstufungen in einer Organisation häufigen Veränderungen unterworfen sein.

⁴⁵ Quelle: Gardenswartz, L. u. Rowe, A.: Society for Human Resource Management 2002 ,
URL: <http://www.univie.ac.at/diversity/146.html>

Heterogenität ist in virtuellen Teams von Vorteil, damit eine möglichst effiziente, zielführende und erfolgreiche Gruppenzusammensetzung erreicht wird. Um das Potenzial eines heterogenen Teams ausschöpfen zu können, ist es zunächst erforderlich, die für die Teamarbeit relevanten Diversity-Parameter zu identifizieren.

Die wichtigsten Parameter sind nach Ladwig (zitiert in Rosenstiel et al., 2003, S.450) die demografischen Merkmale:

- Alter, Geschlecht und, körperliche Konstitution;
- Religion und kultureller Hintergrund; Ausbildung und Familienstand;
- Know-how und persönliche Erfahrungen;
- Wertesystem, Charakter und Persönlichkeit;
- Sozialer Status.

Anhand des integrativen Diversity-Ansatzes lässt sich auch die Auswirkung der ausdifferenzierten Parameter auf den Teamerfolg gut verdeutlichen, wie in Abbildung 3-9 dargestellt.

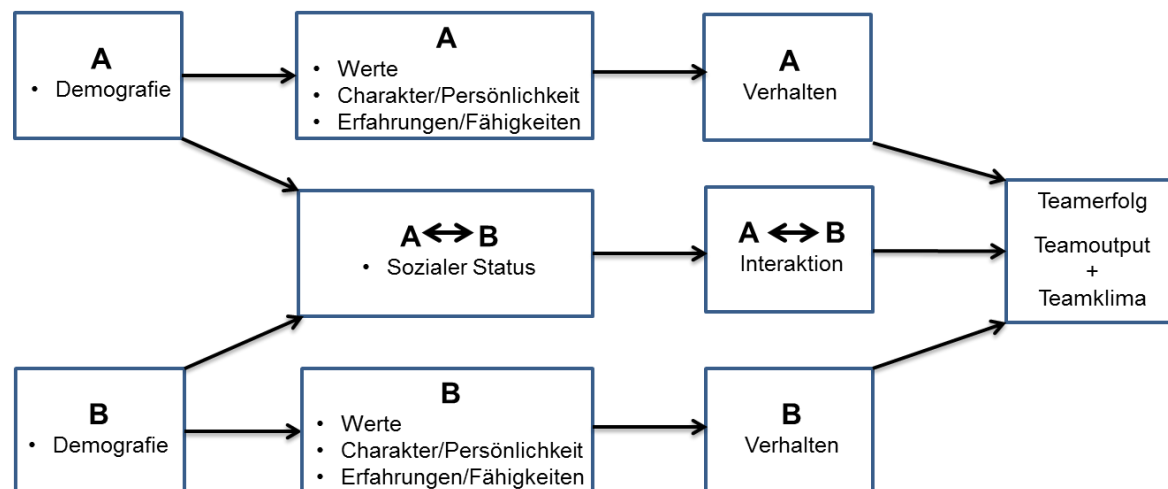


Abbildung 3-9: Integrativer Diversity Ansatz⁴⁶

Parameter für die Klassifizierung:

Demografische Merkmale: Alter, Geschlecht, körperliche Konstitution, Geburtsland, Religion, familiäre Wurzeln, Ausbildung, Familienstand;

Know-how und Erfahrungen: aufgabenbezogenes Wissen, Fähigkeiten, frühere Einsatzgebiete, Berufserfahrungen;

Wertesystem: Werte, Glauben und Überzeugung, Geisteshaltung;

Charakter und Persönlichkeit: Verhalten, Auftreten, Ausstrahlung, Arbeitsorganisation;

Sozialer Status: Rang, Macht, Autorität, Netzwerkzugehörigkeit, Meinungsführerschaft.

⁴⁶ Quelle: Ladwig, D. in Rosenstiel; Regnet; Domsch, 2003, S.452f.

3.6 Organisations-psychologische Ansätze

3.6.1 Vertrauen und Motivation

Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung für jede Art von Teamarbeit. Die virtuelle Teamarbeit weist erhebliche Unterschiede zu der konventionellen Arbeit auf. Sie verlangt von den Team-Mitgliedern ganz neue Kompetenzen und gleichzeitig Vertrauen in diese Form der Zusammenarbeit. Ohne Vertrauen ist diese Form der Arbeit nicht realisierbar. Die Mitarbeiter sind weniger engagiert und kooperativ.

Picot et al. (2003, S.132) führt dazu weiter aus: „Dies gilt insbesondere auch deshalb, weil bei unterschiedlichen kulturellen Hintergründen die Eindeutigkeit von Kommunikation in viel geringerem Maße gewährleistet ist als innerhalb derselben Kultur.“

Zusätzlich betont Picot et al. (2003, S.137): „Die Bedeutung des Vertrauens im intra- und interorganisatorischen Kontext wird im Rahmen der derzeit zu beobachtenden räumlichen und organisatorischen Dezentralisierungstendenzen und der sich hieraus ergebenden Handlungsspielräume für Mitarbeiter und Partner tendenziell zunehmen.“

Für Lipnack et al. (1998, S.264) ist Vertrauen „das Elixier des Gruppenlebens“. Die Bedeutung des Vertrauens zieht sich dabei quer durch den Lebenszyklus eines Teams:

- Ein neues Team braucht Vertrauen, um mit seiner Arbeit beginnen zu können;
- Vertrauen ist das universelle Schmiermittel für die kontinuierliche Schwerarbeit des Teams;
- Wenn ein Team seine Arbeit beendet, hinterlässt es der Organisationsumgebung, aus der heraus es entstanden ist, ein Vertrauensvermächtnis, oder eben keines.

Teams mit einem höheren Maß an Vertrauen wachsen schneller zusammen, sind besser organisiert in Bezug auf ihre Arbeit und verstehen sich insgesamt besser.

In einer speziellen Studie beziehend auf den „Kalten Krieg“ wurden in einer Studie in den 50er und 60er Jahren die sogenannten „vertrauensbildenden Maßnahmen“ untersucht.

In dieser Studie heißt es (Krystek 1997, S.383f.):

„Eine Vertrauensgrundlage kann nur gelegt und diese Grundlage nur erweitert werden in einem dynamischen Prozess konkreter Maßnahmen, die Schritt für Schritt innerhalb des Rahmens geeigneter politischer Entscheidungen unternommen werden. Da Vertrauensbildung ihrer Natur nach ein Prozess ist, in den jede vorangegangene Maßnahme die Grundlage für weitere Maßnahmen bildet, die Fortschreiten und kumulierend die Vertrauensbildung festigen und stärken, müssen die Staaten in jedem Stadium in der Lage sein, die bis dahin erzielten Ergebnisse zu messen und zu bewerten.“

Konkret werden vertrauensbildende Maßnahmen der sogenannten GRIT-Strategie (Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction) genannt. Siehe dazu Tabelle 3-7.⁴⁷

Tabelle 3-7: GRIT-Strategie

Merkmale der GRIT-Strategie	Sozialpsychologische Prinzipien
1. Schaffung eines Bezugsrahmens	Schaffe einen Bezugsrahmen für die Interpretation spätere Handlungen; etwas, was spätere Handlungen nicht zu isolierten Ereignissen werden lässt; gehe eine öffentliche Verpflichtung ein, wobei Nichteinhaltung die internationale Reputation schädigen würde; aktiviere das Interesse dritter Parteien; eine freiwillige, zwangsfreie Handlung.
2. Klare Bekanntgabe jeder Initiative	Vermeide Missinterpretation aufgrund vager, mehrdeutiger oder unbestimmter Aussagen; stelle Verbindungen zu einem allgemeinen Problem her, demonstriere Übereinstimmung.
3. Ausführung der Initiativen, so wie angekündigt	Schaffe objektive Glaubwürdigkeit.
4. Reziprozität erwünscht, aber nicht gefordert	Nicht-manipulativ; Aufwertungsprinzip, sodass Verletzbarkeit riskiert wird, vermeide Widerstand (reactance).
5. Fortgesetzte Initiativen ohne Reziprozität	Konsistenz, objektive Glaubwürdigkeit bezüglich allgemeiner Aussagen; Aufwertungsprinzip.
6. Initiativen der Verifikation unterwerfen	Objektive Glaubwürdigkeit; mag wie eine beabsichtigte Kommunikation erscheinen, daher kann Misstrauen aufkommen; auch kontrolliert, daher mit Vorsicht aufzunehmen.
und 7. Aufrechterhaltung der Fähigkeit zur Vergeltung	Konzilianz kann gewählt werden, jedoch nicht als einzige Strategie, wie im Falle totaler Abrüstung; Attribution von Wohlwollen, wenn Zwangsmaßnahmen verfügbar, aber nicht angewendet werden.
8. Diversifizierung der Initiativen	Konsistenz in Bezug auf Art und Weise sowie Zeit.
9. Berücksichtigung von Reziprozität bei zukünftigen Initiativen	Versagen würde als gegen die Norm gerichtete Handlung angesehen und das Aufwertungsprinzip würde zum Eindruck fehlender Vertrauenswürdigkeit führen.

⁴⁷ übernommen aus Krystek, 1997, S.385

Vertrauens-Dilemma in der virtuellen Welt

Vertrauen entsteht durch F2F-Interaktionen. Anders gesagt: Je besser man andere kennt, desto höher ist das Vertrauen.

Das Problem dahinter: Die virtuelle Welt beruht auf einem entgegengesetzten Prinzip: Es kommt zu schnellen Kontakten und zur Zusammenarbeit mit anderen Menschen, die man nicht kennt.

Das wiederum führt zu folgendem Dilemma: Je virtueller das Team ist, desto schwieriger ist es auch, Vertrauen aufzubauen. Gleichzeitig setzt das Arbeiten in virtuellen Teams aber auch starkes Vertrauen in Personen voraus, die man nur virtuell kennt.

Lipnack et al. (1998, S.266) gliedern virtuelle Teams in **drei Elemente**, wobei jedes dieser Elemente eine Vertrauensquelle darstellt. Darüber hinaus beinhaltet jedes dieser Elemente aber auch ein Misstrauenspotenzial, das über Ehrlichkeit und Integrität hinausgeht.

a) Vertrauen in die Menschen

Es ist von grundlegender Bedeutung, Vertrauen in die Menschen und ihre Kompetenz zu haben. Bei fehlendem Vertrauen in die Kompetenz eines Menschen werden wir uns weder auf diesen Menschen noch auf die Ergebnisse seiner Arbeit verlassen.

Gerade in Kompetenz-Fragen bedarf es - vieler positiver - erbrachter Beispiele, um die Kompetenzen eines Mitarbeiters auch über eine Entfernung hinweg für andere Team-Mitglieder glaubhaft und überprüfbar zu machen.

b) Vertrauen in den Zweck

Engagement für einen einigenden Zweck und eine gemeinsame Belohnung kann Vertrauen schaffen. Die Leistungsbeurteilung des Einzelnen sollte hauptsächlich auf die Erreichung gemeinsamer, kooperativer Ziele ausgerichtet sein, welche dann als Grundlage der Beurteilung der individuellen Ziele dienen.

Ohne ein objektives Messwerkzeug für den Erfolg zu haben und ohne dass für gute Arbeit eine Belohnung in Sicht gestellt wird, investieren die Mitglieder des Teams nicht ihre ganze Energie in eine Aufgabe.

c) Vertrauen in Verbindungen

Virtuelle Teams sind informationsintensive Gruppierungen und in einem hohen Maß von der Qualität, Quantität und der Verfügbarkeit von Informationen abhängig. Zurückhalten von Informationen, unvollständige, inkorrekte, irreführende oder verspätete Informationen fördern das Misstrauen.

Das Vertrauen in die Menschen hat bei der virtuellen Teamarbeit eine besondere Bedeutung. Virtuelle Teams müssen sich auch persönlich treffen, damit sich das grundlegende Vertrauen und der Glaube aneinander bilden und immer wieder erneuern können - damit die zusammenhaltenden Werte gestärkt werden (vgl. Lipnack et al., 1998, S.267).

Kostner (2002, S.13) meint dazu: „Um seine Mitarbeiter zu Spitzenleistungen anzuspornen, muss der Leiter des Teams vor allem Vertrauen schaffen, was im Fall dezentral arbeitender Teams besonders schwierig ist.“

3.6.2 Misstrauens- versus Vertrauens-Organisation

Die „Misstrauens-Organisation“⁴⁸ - der Begriff wurde von Knut Bleicher eingeführt - steht meistens am Beginn der Einführung einer virtuellen Organisation. Die Organisation entwickelt sich im Laufe der Zeit, zur sogenannten „Vertrauens-Organisation“ (vgl. Krystek, 1997, S.366f.).

Leider ist die Misstrauens-Organisation Realität. Sprenger (1997, S.42f.) spricht in diesem Zusammenhang von der „Geröllhalde des Misstrauens“ im Unternehmen. Anhand von Studien belegt er, dass Führungskräfte ihre eigene Leistungsbereitschaft hoch einschätzen, aber im Gegensatz dazu selbst engste Mitarbeiter als arbeitsscheu und nur durch materielle Anreize und Kontrollen zu disziplinieren sehen.

In Tabelle 3-8 werden wesentlich erscheinende Merkmale von Organisationen dargestellt.

Tabelle 3-8: Misstrauens- versus Vertrauens-Organisation⁴⁹

Misstrauens- versus Vertrauensorganisation/kultur		
Misstrauensorganisation		Vertrauensorganisation
1. Technisches Paradigma, Organisation als "leblose Maschine"	Vorherrschendes Paradigma ↔	Systemisches Paradigma, Organisation als "lebendes" System, Lernende Organisation
2. Mensch als überwachungsbedürftiger, mechanistischer Aufgabenträger	Vorherrschendes Menschenbild ↔	Mensch als autonom handelnder, selbstverantwortlicher Mitarbeiter
3. Organisation zur Kontrolle des Leistungspotenzials der Mitarbeiter, ausgeprägte Fremdkontrolle	Der Organisation zugeordnete Aufgabe ↔	Organisation zur Aktivierung des Leistungspotenzials motivierter Mitarbeiter, Eigenkontrolle
4. zentralistische Hierarchie, Silo-Organisation, Typ Fremdorganisation	Gestaltung der Organisation ↔	Flache Hierarchie, Prozessorganisation bis dezentrale Netzwerke, Typ Selbstorganisation
5. Hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung	Spezialisierungsgrad ↔	Ausgeprägtes Generalistentum
6. Hohe Dichte; Überfluss an Detailregelungen birgt die Gefahr bürokratischer Erstarrung	Regelungsdichte ↔	Geringe Dichte; Beschränkung auf generelle Werte und Normen bietet Handlungsspielräume und Flexibilität
7. Information vorgefiltert in starren top-down-Kommunikationskanälen	Information und Kommunikation ↔	Information offen zugänglich, Kommunikationsfluss in alle Richtungen
8. Autoritär-patriarchalisch; Führungskräfte sind Macher und Kommandeure	Führungsstil ↔	Kooperativ-partizipativ; Führungskräfte sind Vorbilder, Facilitator, Kultivateure
9. Stabilität und Ordnung; Aufspürung von Rationalisierungspotenzialen im mechanistischen Ansatz	Eingesetzte Mittel zum Erfolg ↔	Flexibilität und Entwicklung; Förderung von Innovation, Qualitätssteigerung und Kreativität im ganzheitlichen Ansatz

⁴⁸ vgl. Bleicher 1982 zitiert nach Krystek, 1997, S.366

⁴⁹ Von Bleicher entwickelt, vgl. Darstellung Krystek, 1997, S.377, leicht modifiziert.

Bleicher (zitiert nach Krystek, 1997, S.381) nennt folgende Elemente, die eine Vertrauens-Organisation tragen und ihr Verständnis maßgeblich prägen:

- Hohe soziale Verpflichtung der Unternehmung gegenüber ihren Mitarbeitern durch sichere Beschäftigungsverhältnisse;
- Langfristiges Investment in Mitarbeiter, Personal-Rekrutierung und Personal-Entwicklung aus den eigenen Reihen;
- Entscheidungen durch Konsensbildung;
- Organisationskulturen, die ein Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit schaffen (Vertrauenskulturen) und formale Regeln weitgehend überflüssig machen;
- Netze informaler Kommunikations-Beziehungen statt vorgeschriebener Kommunikationswege;
- Abbau vielfältiger und detaillierter Fremdkontrollen, stattdessen Produktivität durch Mitarbeit;
- Autonomie und unternehmerisches Denken in dezentralen Einheiten statt zentraler Kommandostrukturen;
- Abkehr vom Primat der aufgabenorientierten Organisation und Hinwendung zu einer personenorientierten Organisation.

Nimmt man also die prägenden Elemente der Vertrauensorganisation, so stellt sich diese als Idealbild und Grundmuster für virtuelle Organisationsformen dar.

3.6.3 VIST-Modell

Das VIST-Modell beschäftigt sich mit der organisationspsychologischen Frage wie virtuelle Teams optimal geführt werden, und wie die Motivation von Mitgliedern auf möglichst hohem Niveau aufrechterhalten werden kann.

Die Wirkmerkmale des VIST-Modells (Valence x Instrumentality x Self efficacy x Trust) dienen zur Erklärung und Vorhersage der Motivation in virtuellen Teams und werden nachfolgend kurz beschrieben (vgl. Hertel, 2003, S.103ff.).

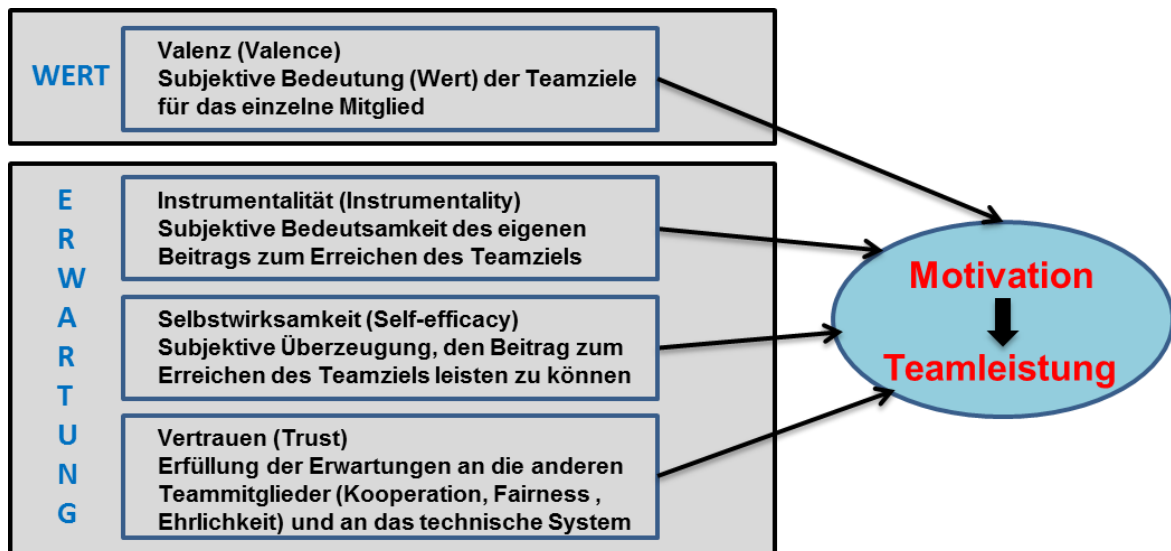


Abbildung 3-10: VIST - Modell

Die vier Komponenten des VIST-Modells:

- **Valenz:** die Bedeutung des Gruppenziels für das einzelne Gruppenmitglied;
- **Instrumentalität:** die Erwartung hinsichtlich der Bedeutung des persönlichen Beitrags für die Erreichung der Gruppenziele;
- **Selbstwirksamkeit:** die subjektive Einschätzung, den notwendigen Beitrag für die Erreichung des Gruppenziels leisten zu können;
- **Vertrauen:** das Vertrauen innerhalb des Teams- genauer: die erwartete Sicherheit, mit der die gezeigte Leistung auch zum Erfolg der Gruppe führt.

Die Komponente „Vertrauen“ lässt sich nach diesem Modell weiter unterteilen in:

- interpersonales Vertrauen (Erwartungen bezüglich der anderen Gruppenmitglieder);
- systembezogenes Vertrauen (Erwartungen bezüglich der generellen Rahmenbedingungen).

Annahmen

- Die Komponenten sind unabhängig voneinander, aber auch manchmal miteinander verknüpft;
- Eine Kompensation ist nur in Ausnahmefällen möglich;
- Die Komponenten sind in virtuellen Teams wirksam ebenso wie in normalen Teams. In virtuellen Teams sind nur graduelle Verschiebungen in der Bedeutsamkeit einzelner Faktoren gegeben;
- Die maximale Ausprägung aller Komponenten führt zu einer maximalen Gruppenmotivation;
- Zum momentanen Stand der Forschung sind keine präzisen Aussagen über das genaue Verhältnis der Komponenten zueinander möglich.

Das VIST-Modell hilft bei der Diagnose motivationsbedingter Probleme, indem die einzelnen Komponenten auf optimale Erfüllung überprüft werden.

3.6.4 Entlohnungs-Systeme und Incentives

Eine wichtige Frage bei virtuellen Teams - verteilt über den Globus, stellt auch der Aspekt der Entlohnung dar, da bei einer Beibehaltung der individuellen Entlohnungs-Systeme die Teamarbeit nicht gefördert wird. Wichtige Entscheidungen betreffen nach Hertel et al. (2007, S.57ff.) die Fragen:

- ob sich die Entlohnung an den Anforderungen der Stelle oder aber an der Person und ihren Fähigkeiten orientiert;
- ob und inwiefern die Entlohnung leistungsabhängig sein soll;
- ob und wie hoch der Anteil teambasierter Entlohnung und Incentives sein soll.

Ein entsprechendes Entlohnungskonzept für virtuelle Teamarbeit ist in Abbildung 3-11 dargestellt.

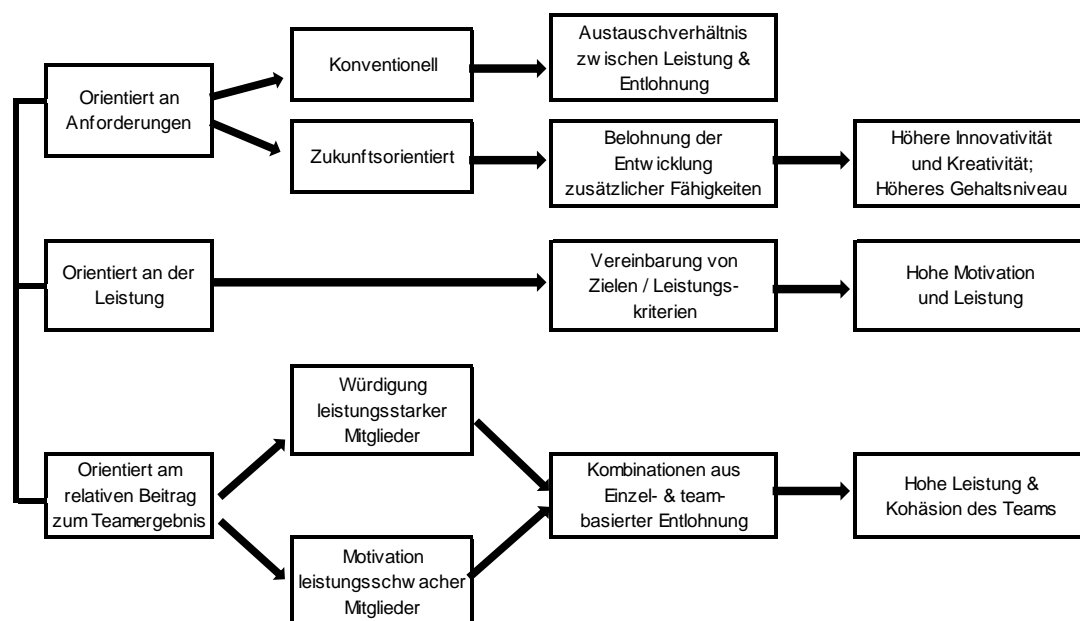


Abbildung 3-11: Entlohnungskonzepte für virtuelle Teamarbeit⁵⁰

Hertel et al. (2007, S.59) berichten anhand erster experimenteller Befunde, dass teambasierte Anreize in organisationalen virtuellen Teams die Zusammenarbeit und den aufgabenbezogenen Informationsaustausch im Team und die Teamleistung fördern können.

⁵⁰ Quelle: Hertel und Konradt 2007, S.59, leicht modifiziert

3.7 Kommunikations-Verhalten in virtuellen Teams

Zitiert nach Lipnack et al. (1998, S.53): „Jemand der keine Informationen hat, kann keine Verantwortung übernehmen; jemand der Informationen erhält, kann nicht anders, als Verantwortung zu übernehmen.“

3.7.1 Medienwahl

Aus Sicht der „Media-Theorien“ werden unterschiedliche Einflussfaktoren für die Auswahl und den Einsatz bestimmter Medien verantwortlich gemacht:⁵¹

- Aus Sicht der „Theorie der subjektiven Medienakzeptanz“ bestimmen der persönliche Arbeitsstil und die Kommunikations-Präferenzen des Einzelnen die Medienwahl.
(Unterstützt das Medium die eigene Vorliebe für Schnelligkeit oder Bequemlichkeit?)
- Aus Sicht des „Social-Influence-Ansatzes“ entscheidet die Akzeptanz des Mediums im Umfeld der Kommunikationspartner über die Auswahl.
(Was bevorzugt mein Gegenüber?)
- Aus Sicht des „aufgabenorientierten Ansatzes“ der Medienwahl stellt die geschäftliche Kommunikationsaufgabe jeweils bestimmte Grundanforderungen, die vom eingesetzten Medium zu erfüllen sind.
(Wie gut erfüllt ein Medium die Anforderungen der Aufgabe?)
- Aus Sicht der „Media-Richness-Theorie“ dominieren die objektiven Eigenschaften des Mediums für analoge und digitale Kommunikationsinhalte.
(Ist das Medium „reich“ oder „arm“?)

Anschließend wird die Media-Richness-Theorie näher beschrieben - bezogen auf die Medienvielfalt und ihren Einsatz zur effektiven Kommunikation.

⁵¹ Möslein 1999; Reichwald und Möslein, 1999a zitiert in Picot et al., 2003, S.107

3.7.2 Media-Richness-Theorie

Die „Media-Richness-Theorie“ verbindet die Medienwahl mit der Aufgabe, die die beteiligten Akteure gemeinsam lösen wollen. Sie teilt Aufgaben danach ein, wie unsicher und mehrdeutig sie sind. Auch unsichere Aufgaben kann man optimal lösen, wenn alle benötigten Informationen vorhanden sind.

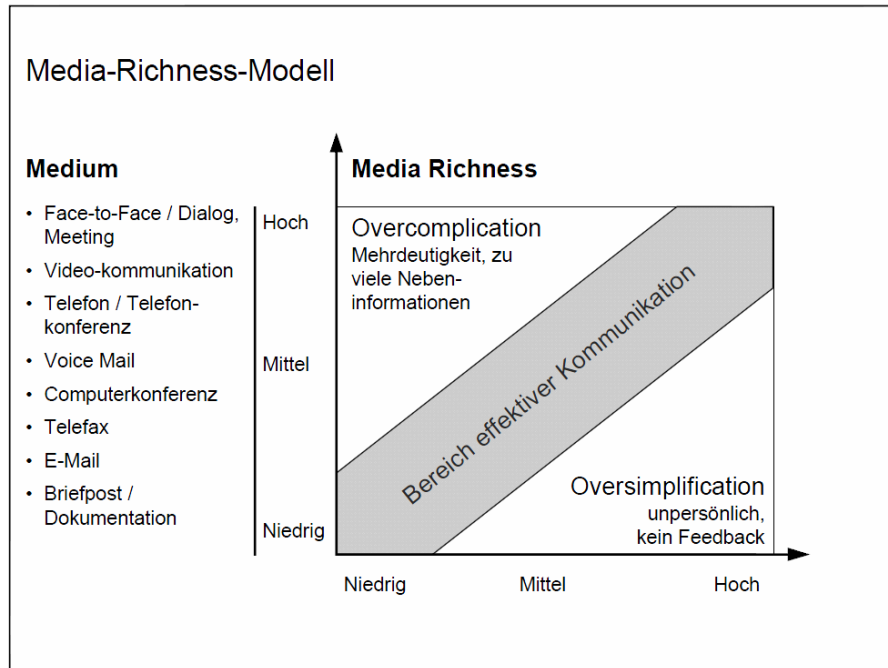


Abbildung 3-12: Media-Richness-Modell der Telekooperation⁵²

Die ursprüngliche Fassung der Media-Richness-Theorie von Daft und Lengel (1984, 1986) empfiehlt, für unsichere Aufgaben Medien zu verwenden, die viel Information vermitteln – beispielsweise schriftliche Berichte. Für mehrdeutige Aufgaben sollte man Medien verwenden, die „reich“ sind - beispielsweise Sitzungen. Den Reichtum („Richness“) eines Mediums kann man daran messen:

- wie unmittelbar das Feedback ist;
- wie viele Kanäle wie viele Hinweise geben;
- wie persönlich die Kommunikation ist und
- wie vielfältig die vermittelte Sprache ist.

F2F-Dialoge und Sitzungen haben den größten Medienreichtum; Briefpost und schriftliche Dokumentation den Kleinsten. In Abhängigkeit davon, wie mehrdeutig die Telekooperations-Aufgabe ist, sind andere Medien zu bevorzugen. Dabei ist es nicht so, das reiche Medien per se „besser“ geeignet sind und arme Medien schlechter; vielmehr gibt es einen Bereich effektiver Kommunikation. Die Wahl zu reicher Medien führt zu einer Überkomplizierung („Overcomplication“) der Situation. Anstatt Fakten zu suchen, werden die Teilnehmer durch den Reichtum des Mediums abgelenkt; es wird interpretiert und möglicherweise Mehrdeutigkeit künstlich erzeugt.

⁵² Reichwald et al., 1998, in Misoch, 2006, S.80; Picot et al., 2003, S.112

Die Verwendung zu armer Medien führt zu einer zu starken Vereinfachung („Oversimplification“): Das Medium eignet sich nur für die Informationssuche, obwohl ein gemeinsames Verständnis durch gemeinsame Interpretation gefragt ist. Wegen dem mangelnden Feedback und der Unpersönlichkeit des Mediums kann nicht gemeinsam interpretiert werden.

Kommunikation zwischen den Team-Mitgliedern findet zumeist über elektronische Kommunikationsmedien statt. Nur selten kommt es zu F2F-Kontakten. Aufgrund der begrenzten Reichhaltigkeit der Medien („Media-Richness“) kann es zu Problemen auf der Beziehungsebene kommen. Entscheidend ist deshalb, die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel entsprechend dem Kommunikationszweck einzusetzen, weshalb unbedingt Kommunikationsregeln aufgestellt werden sollten.

Ein Teil dieser Regeln umfasst einen Medienplan.

3.7.3 Kommunikations-Plan

Ein Kommunikations-Plan soll zwei Voraussetzungen erfüllen:

- (1) Die Festlegung von Frequenz und Dauer wiederkehrenden Besprechungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums;
- (2) Die Regeln betreffend der Verwendung von Medien, um Verständigungsprobleme so gering wie möglich zu halten.

Der Kommunikationsplan sollte folgende Antworten hinsichtlich der Regeln enthalten:

- **Wen** adressieren? Wer erhält welche Informationen von wem?;
- **Womit** erfolgt die Kommunikation? (Kommunikationsform, Maßnahme, Dokumententyp);
- **Wann** erfolgt die Kommunikation? Innerhalb welches zeitlichen Rahmens soll eine Antwort auf eine Mail erfolgen?;
- **Was** muss, was sollte und was kann kommuniziert werden? (Inhalte);
- **Wie viel** Information wird vermittelt? (Umfang: wöchentlich, quartalsweise, bei Bedarf, etc.);
- **Wie** kann sichergestellt werden, dass sich die Team-Mitglieder in regelmäßigen Abständen Feedback über den Verlauf der Arbeit und über Probleme geben? (Übermittlungsart: E-Mail, Telefon, persönlich);
- **Wer** darf Zugriff auf gemeinsame Dokumente nehmen? (Verantwortlichkeiten im Team).

Betreffend Häufigkeit, empfehlen Hertel et al. (2007, S.76f.): „Lieber einmal zu oft kommunizieren.“ Klare Kommunikationszeiten sollten trotzdem unbedingt vereinbart werden, um Beteiligten die Möglichkeit der Vorbereitung zu geben, und somit die Kommunikationszeiten besser zu nutzen.

3.8 Gruppenspezifische Probleme

3.8.1 Motivationsverluste

Unter dem Begriff der Motivation wird der innere Prozess verstanden, der zielgerichtete Energie freisetzt und die Ausrichtung von Aktivitäten auf die Leistungserbringung stärkt.

Aus der Position Sprengers (1997, S.53) sieht dabei zusammengefasst das Menschenbild der Motivierung folgendermaßen aus:

- Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer;
- Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel;
- Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen.

Die systematische Ausbildung von Maßnahmen, die auf Motivationsaufbau und -erhalt gerichtet sind, ist für virtuelle Unternehmen besonders herausfordernd, da Mitarbeiter eines Netzwerks meist räumlich getrennt voneinander tätig sind und unterschiedlichen Unternehmenskulturen entstammen.

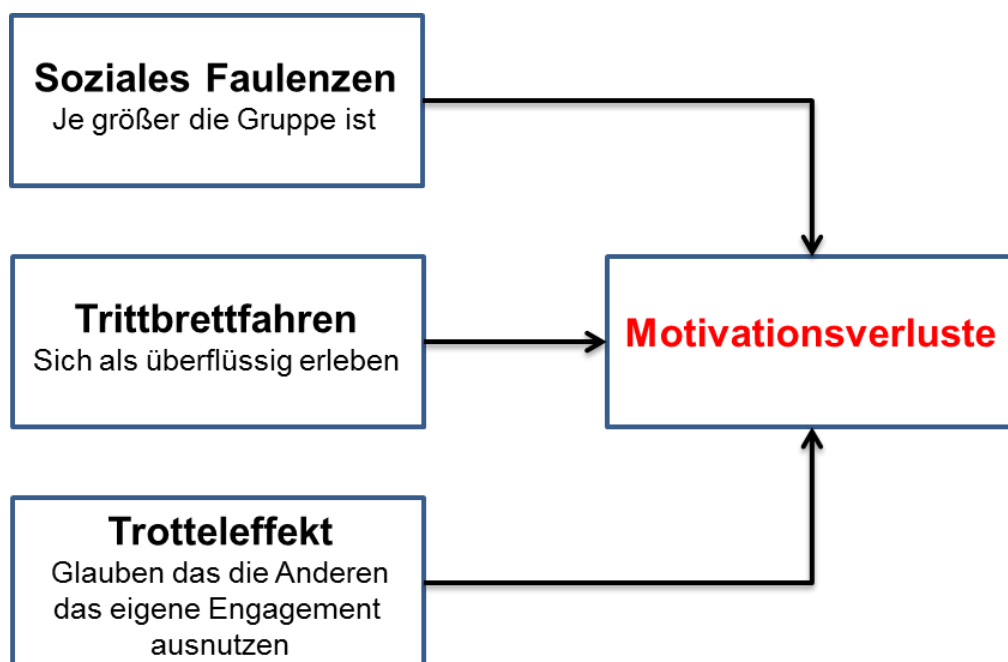


Abbildung 3-13: Motivationsverluste

Soziales Faulenzen (engl.: Social Loafing) tritt dann auf, wenn die Selbstaufmerksamkeit niedrig ist - etwa, wenn in der Gruppe viele „ähnliche“ Personen an derselben Aufgabe arbeiten und der eigene Beitrag nicht mehr identifizierbar ist (vgl. Tschan, 2000, S.31).

Beeinflussende Determinanten sind hier:

- Gruppengröße;
- Attraktivität der Arbeit oder gestellten Aufgabe;
- Grad der Entindividualisierung.

Trittbrettfahren (engl.: Free riding) bezeichnet man ein Verhalten, indem ein Teammitglied beschließt, keinen Beitrag zu einer Gruppenarbeit zu leisten.

Trittbrett-Fahren ist abhängig von:

- der Art der Aufgabe;
- der Einschätzung der Fähigkeiten (eigene oder andere Mitglieder);
- der Größe der Gruppe.

Beim **Trottel-Effekt** handelt es sich um ein Empfinden der fähigeren Mitarbeiter, welches ein „Gefühl des Ausgenutzt-Seins“ hervorruft.

Ein schönes Beispiel der Motivation beschreibt das folgende poetische Zitat:

"Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer."

Antoine de Saint-Exupéry

3.8.2 Gruppenleistung

Die Gruppenleistung richtet sich nach der Aufgabe (siehe Tabelle 3-9).

Tabelle 3-9: Aufgabentypologie

Aufgabe	Beschreibung
Kompensatorisch	Gruppe leistet mehr als die Meisten;
Disjunktiv (heureka)	Gruppe leistet gleich dem Besten; Frage wer ist der Beste?
Disjunktiv (nicht-heureka)	Gruppe leistet weniger als der Beste; viele Prozessverluste sind die Folge. (die Kompetenten halten sich zurück, die Inkompetenten verlieren die Motivation).
Konjunktiv (teilbar)	Gruppe leistet besser als der Schlechteste; keine optimale Aufteilung der Gruppe.
Konjunktiv (nicht teilbar)	Gruppe leistet gleich dem Schlechtesten; die Kompetenten verlieren die Motivation.

Motivationsprobleme treten offensichtlich bei disjunktiven Aufgaben auf.

Heureka-Aufgaben (heureka-task) sind charakterisiert durch:

- offensichtlich richtige Lösung;
- den Umstand, dass die Gruppenleistung der Leistung des kompetentesten Mitglieds entspricht (Kompetenzproblem: Kompetentestes Mitglied).

Nicht-Heureka-Aufgaben (non-eureka-task) sind charakterisiert durch:

- offensichtlich keine richtige Lösung vorliegen;
- den Umstand, dass die Gruppenleistung abhängig von der Mehrheit ist.

3.8.3 Konflikt-Management

Besonders in virtuellen Teams ist der offensive Umgang mit und das Austragen von Konflikten von entscheidender Bedeutung, um erst gar nicht Ressentiments, negative, nicht verarbeitete Gefühle - aufkommen zu lassen - die Zusammenarbeit und deren Qualität zu beeinträchtigen.

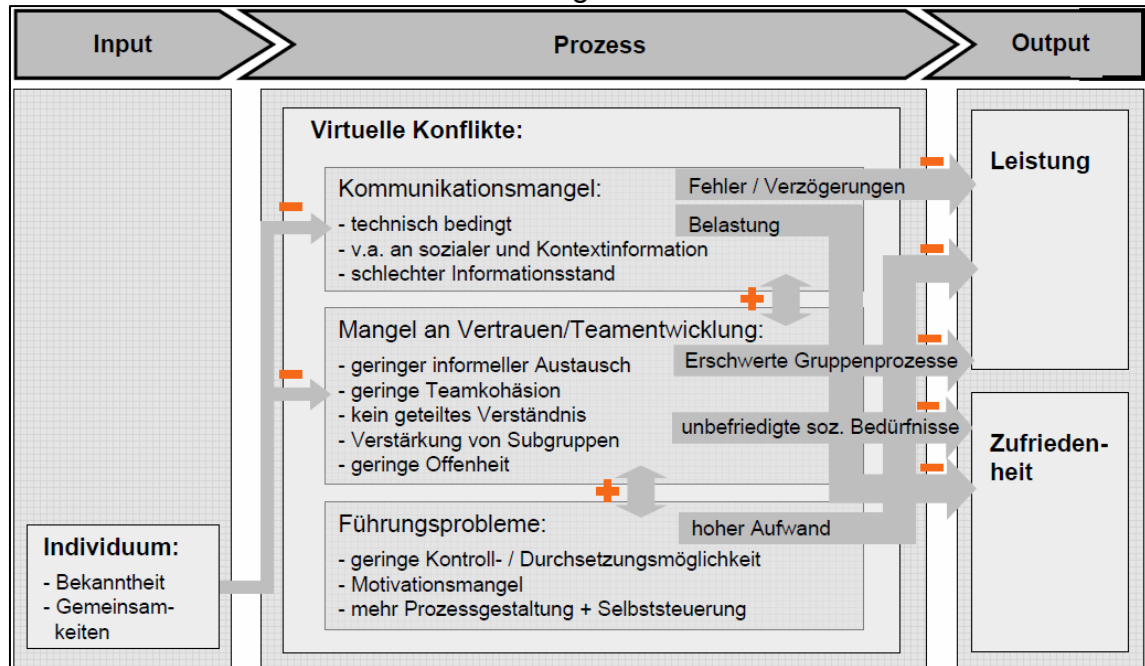


Abbildung 3-14: Virtuelle Konflikte⁵³

Kommunikationsmangel

Hertel et al. (2002, S.110) fordern klare Kommunikationsstrukturen um Konfliktpotenziale zu reduzieren - beispielsweise anhand von „Sicherheitsschleifen“ wie sie jedes E-Mail Programm in Form einer Empfangsbestätigung heute bietet. Die Menge an versandten und empfangenen E-Mails - speziell in einem virtuellen Team benötigt - oft die lückenlose Speicherung und Nachvollziehbarkeit einer E-Mail-Kette um bei Bedarf beschlossene Handlungen und ihre Auslöser nachvollziehen zu können.

Um nach Hertel et al. (2003, S.110) den Kommunikationsmangel so gering wie möglich zu halten, ist es erforderlich, alle Team-Mitglieder immer auf den neuesten und aktuellsten Stand zu halten. Das geschieht über rege Kommunikation⁵⁴ und strukturierte Dokumentation (Hertel et al., 2003, S.114ff.).

Mangel an Vertrauen und Team-Entwicklung

Bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten im Team sollten nach Hertel et al. (2003, S.110f.) möglichst alle Team-Mitglieder partizipieren, um auftretende Konflikte frühzeitig thematisieren zu können. Eine ordentliche Beschreibung aller Arbeitsprozesse und deren Dokumentation führen nämlich zu mehr Transparenz.

⁵³ Köppel: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.12

⁵⁴ Siehe dazu auch das Problem des ansteigenden E-Mail Verkehrs wie in 2.2.1 E – Mail, S.26 dargestellt.

Führungsprobleme

Oft wird - ohne entsprechende gezielte Anforderungsanalyse - aus mehreren zentral existierenden Teams, aufgrund Personalabbau oder anderer Organisationsänderungen, ein virtuelles Team zusammengewürfelt. Die Vorbereitung der „neuen“ Team-Mitglieder entfällt dabei aber mitunter. Erst wenn Konflikte auftreten, entschließt man sich zu (Nach-)Schulungen und Trainings oder Coaching.

In diesem Zusammenhang empfehlen Hertel et al. (2002, S.111 und S.124ff.) eine „angemessene Personalentwicklung“, welche vom Beginn der Teambildung an, entsprechende Maßnahmen festlegen, um die Mitglieder nach entsprechender Auswahl und Teamzusammensetzung auf die besonderen Herausforderungen virtueller Kooperationen vorzubereiten. Dazu gehört auch die laufende Ermittlung des Trainings- und Schulungsbedarfs.

Implementierung eines präventiven Konflikt-Managements

Dazu gehören eine Vielzahl unterstützender Tools,⁵⁵ die nicht nur der Konfliktprävention dienen, diese aber wesentlich unterstützen.

Korrektives Konfliktmanagement beinhaltet regelmäßig, zum Beispiel wöchentlich, stattfindende „Online-Meetings“, ein „Online-Beschwerdewesen“, Externe als Berater und Moderator für schwere Konflikte sowie teambegleitende Gruppenbildungsmaßnahmen, wenn möglich auch mit anderen Gruppen, mit denen das Team zusammenarbeitet, für die es arbeitet oder ständige Kommunikation pflegt.⁵⁶

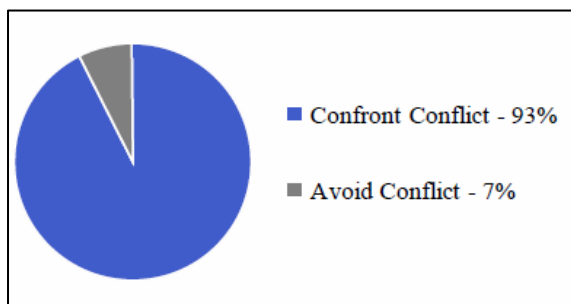


Abbildung 3-15: Konfliktbewältigung

Mitglieder eines virtuellen Teams sprechen Konflikte direkt an (93 %). Vor allem auch deshalb, weil sie keine Gelegenheit haben, mit Kollegen am Arbeitsplatz darüber zu sprechen und jede Konfliktaufschiebung Einfluss auf ihre persönliche Leistung haben könnte (vgl. Aim Strategies, 2010, S.9):

Überraschend hoch war die hohe Prozentzahl (40 %), derer die sofort zum Telefon griffen. F2F steht in diesem Zusammenhang für die Nutzung von Video-Konferenz (22 %). Zusätzlich artikulierten 18 % der Befragten, dass E-Mail-Kommunikation zur Konfliktlösung nicht benutzt werden sollte (vgl. Aim Strategies, 2010, S.9).

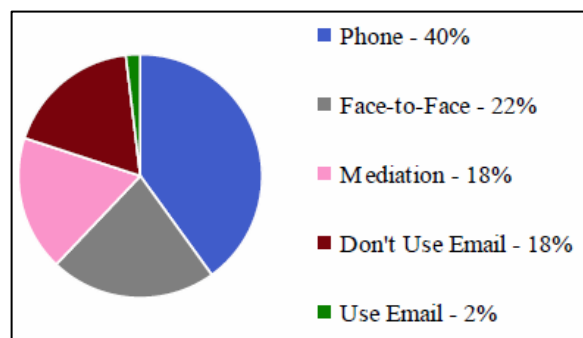


Abbildung 3-16: Konfliktlösungstechnik

⁵⁵ siehe Kapitel 2.2

⁵⁶ Operative Aufgaben sind oft fremd vergeben und das virtuelle Team koordiniert die Ausführung und deren Qualität.

3.9 Teamdynamische Entwicklungsprozesse

3.9.1 Phasenmodell der Team-Entwicklung

Das Modell der „Stadien der Kleingruppenentwicklung“ wurde von Bruce W. Tuckman bereits 1965 entwickelt und fand seither eine breite wissenschaftliche Anerkennung und eine praktische Verbreitung und Anwendung in der Praxis (vgl. Kauffeld, 2001, S.30).

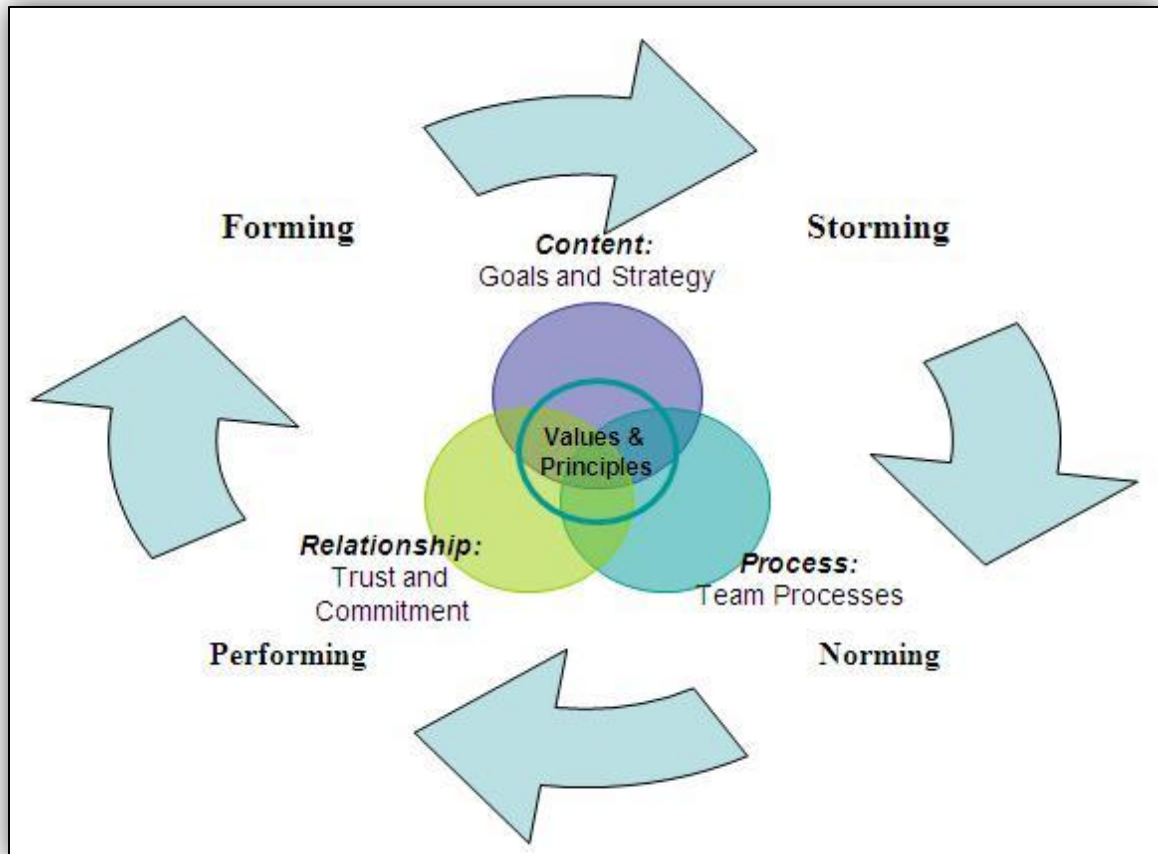


Abbildung 3-17: Frei nach B.W. Tuckman 4-Phasenmodell der Team-Entwicklung

Phase 1: Forming: In dieser Phase gehen die Menschen entweder freundlich, aufgeschlossen und unvoreingenommen aufeinander zu. Oder sie verhalten sich zunächst reserviert und abwartend.

Phase 2: Storming: Diese Phase ist - in unterschiedlichen Ausprägungen - von Konflikten und Eskalationen gekennzeichnet. Hier loten die Beteiligten ihre Grenzen und die der anderen Mitglieder aus.

Phase 3: Norming: In dieser Phase werden Regeln für die Zusammenarbeit definiert. Um die Rollen- und Aufgabenteilung eindeutig zu klären. Hier werden häufig Prozesse der Zusammenarbeit und der Kommunikation abgestimmt, damit das gewünschte Ergebnis oder Ziel erreicht werden kann.

Phase 4: Performing: Die vierte Phase ist vom Erfolg der Team-Entwicklung geprägt. Alle Team-Mitglieder arbeiten abgestimmt Hand in Hand und können so die beste Performance erbringen.

Dieses Modell unterstützt die Erkenntnis, dass die Phasen „Storming“ und „Performing“ feste Bestandteile einer erfolgreichen Team-Entwicklung sind und nicht Kennzeichen für ein schlechtes Team.

Der verbundene Mehrwert für ein Team besteht in der Reduzierung negativer Emotionen und der Förderung der Akzeptanz für einen natürlichen Entwicklungsprozess. So ist wichtig, dass ein Team nicht in der Storming-Phase verweilt, sondern die Norming-Phase eigeninitiativ einleitet und überwindet, um damit Gruppen-Effektivität zu erreichen.

1970 fügt Tuckman den vier vorstehenden Phasen noch eine fünfte Phase hinzu: **Auflösungs-Phase (Adjourning)**. Diese Phase trifft auf die in dieser Arbeit beschriebenen virtuellen Arbeitsgruppen nur zu, wenn es tatsächlich zu einer Auflösung der Organisationseinheit kommt. Die Auflösungs-Phase dient vor allem auch der Wiedereingliederung von projektbezogenen Teams mit festgelegtem Endtermin. Die freigesetzten Mitarbeiter werden nach der Team-Auflösung wieder in ihre normale Arbeitsumgebung eingegliedert.

In virtuellen Teams ist es besonders wichtig, in der Forming-Phase ein sogenanntes „Kick-off-Meeting“ abzuhalten. Dieses Meeting gibt den Mitgliedern die Möglichkeit sich auf den verschiedenen Ebenen (persönlich, beruflich, kulturell) kennenzulernen. Dieses Treffen ermöglicht den ansonsten schwierigen Durchlauf der Teamphasen, der ohnehin aufgrund des Zeitmangels die Entwicklung dieser Phasen einschränkt, doch noch halbwegs zu ermöglichen.

Fehlt dieses Meeting, oder mangelt es an notwendigen F2F-Interaktionen im weiteren Verlauf, kann es durchaus zu Störungen des Teamentwicklungs-Prozesses kommen. Versäumnisse dieser Art können die Teambildung noch bevor sie in die nächste Phase tritt scheitern lassen oder erheblich beeinträchtigen.

Köppel (2007, S.143) betont diesbezüglich:

„Um es auf den Punkt zu bringen, je höher der Grad an Virtualität hinsichtlich Fehlens von Face-to-face Interaktionen, desto schwieriger fällt der Prozess der Teamentwicklung“.

***Coming together is a beginning,
keeping together is progress,
working together is success.***

Henry Ford

3.9.2 Team-Diagnose nach Kauffeld

Ein Instrument zur Team-Diagnose wurde von Simone Kauffeld (2001, S.127ff.) entwickelt. Der „Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)“ ist ein verhaltensnahes, strukturanalytisches Verfahren zur Diagnose verschiedener Aspekte der Zusammenarbeit in Teams und beruht auf dem „Team-Reflexivity-Modell“ (West, 1994, siehe Abbildung 3-18).

Zielsetzungen:

- Analyse der gegenwärtigen Situation des Teams (Gruppen- und Team-Entwicklung);
- Stärken-Schwächen-Analyse, Benchmarking;
- Initiierung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen.

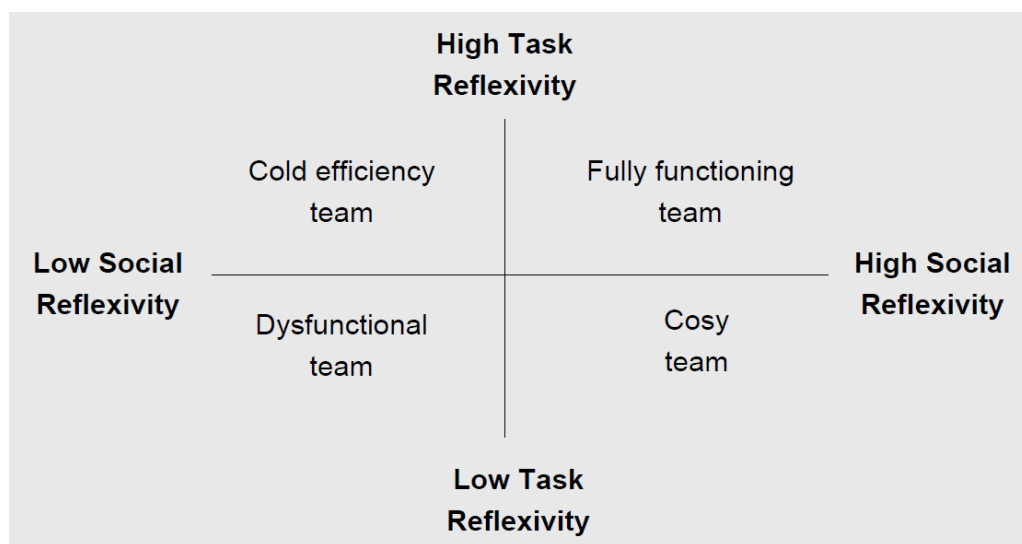


Abbildung 3-18: Team-Reflexivity-Modell (West, 1994)⁵⁷

Dieses Modell geht dabei von zwei fundamentalen Dimensionen des Funktionierens eines Teams aus.

Task Reflexivity–Strukturorientierung

- Arbeitsziele und Prioritätensetzung;
- Wege zur Zielerreichung und Kontrolle;
- Arbeitsorientierung, Verantwortlichkeiten sind klar;
- Informationsaustausch, Koordinierung der Arbeit.

Social Reflexivity–Personenorientierung

- Zusammenhalt und Teamklima;
- Gemeinsame Verantwortungsübernahme;
- Methoden der Konfliktlösung;
- Unterstützung und Kooperation.

⁵⁷ Quelle: Kauffeld 2001, S.131

Die Umsetzung dieses Modells bei Kauffeld:

Tabelle 3-10: Dimensionen, Subdimensionen und Beispiel-Items von FAT⁵⁸

Strukturorientierung (Task Reflexivity)	Beispiel-Items
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> Die Ziele unseres Teams sind klar. Ich identifiziere mich den Zielen des Teams.
Aufgabenbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut. Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.
Personenorientierung (Social Reflexivity)	Beispiel-Items
Zusammenhalt	<ul style="list-style-type: none"> Wir fühlen uns als Team. Die Team-Mitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.
Verantwortungs- übernahme	<ul style="list-style-type: none"> Alle bringen sich im gleichen Maße im Team ein. In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.

Beispielauszug aus einem Fragebogen:

Item-Format des „FAT“ sind bipolare Aussagenpaare mit sechsstufiger Rating-skala. Zur Beantwortung wählt man die Aussage, deren man eher zugeneigt ist.

1. Die Ziele unseres Teams sind sind uns klar.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Uns sind die Ziele des Teams unklar.
2. Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Einige lassen sich von den an- deren Teammitgliedern durch- ziehen.
3. Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
4. Unsere Prioritäten sind unklar.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Unsere Prioritäten sind klar.
5. Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Manchmal haben wir den Ein- druck, dass wir die Ziele nicht erreichen.
6. Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben.
7. Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht.	■ ■ ■ ■ ■ ■	Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.

Abbildung 3-19: Auszug aus dem Fragebogen⁵⁹

⁵⁸ vgl. Kauffeld 2001, S.135ff.

Beispiel-Resultat:

Durch Vorher- und Nachher-Messung, beziehungsweise durch verfügbare Referenzwerte erhält man den Vergleichswert der Zielorientierung des eigenen Teams.

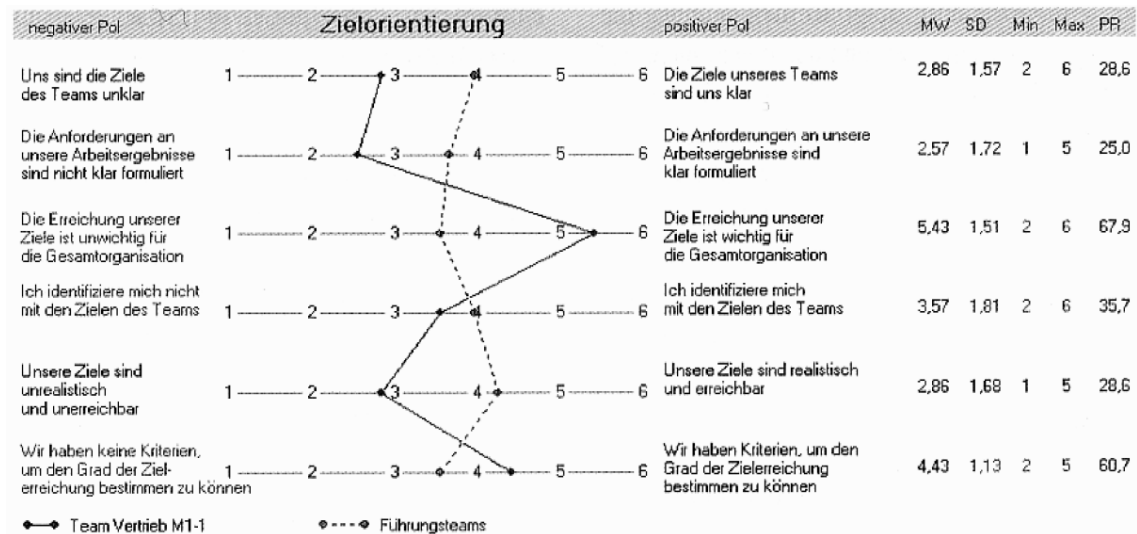


Abbildung 3-20: Vergleich eines Vertriebs - Führungsteams mit Referenzwerten

⁵⁹ Quelle: Kauffeld 2001, S.137

3.9.3 Team–Klima-Inventar (TKI) nach Brodbeck

Das Team–Klima-Inventar beruht ebenfalls auf der Theorie von West und unterteilt sich in vier übergeordnete Dimensionen (Skalen) des Teamklimas, die die Qualität und Quantität von Innovationen und Leistungen in Arbeitsgruppen beeinflussen.

1. Vision

Es gibt klare, erreichbare und von allen Beteiligten geteilte Ziele und Visionen.

- **Klarheit:**
Es herrscht ein klares Verständnis über die Ziele.
- **Wertschätzung:**
Die gesteckten Ziele sind der Mühe wert und erscheinen den Mitgliedern wertvoll.
- **Einigkeit:**
Die Teamziele werden miteinander geteilt und übereinstimmend gesehen.
- **Erreichbarkeit:**
Die Team-Mitglieder halten die gesteckten Ziele für erreichbar und realistisch.

2. Aufgabenorientierung

Das Team steht voll und ganz hinter den Zielen von exzellenter Qualität. Es betrachtet die eigene Arbeit deshalb konstruktiv und kritisch.

- **Hohe Standards:**
Es gibt klare Kriterien zur Definition guter Leistung.
- **Reflektion:**
Das Team reflektiert und checkt regelmäßig seine potenzielle Schwächen.
- **Synergie:**
Die Team-Mitglieder tragen nützliche Ideen bei und bauen auf Ideen anderer Team-Mitglieder auf.

3. Partizipative Sicherheit

Das Team trifft sich regelmäßig. Alle Mitglieder nehmen Anteil an Entscheidungen. Man ist motiviert und fühlt sich einbezogen und sicher.

- **Informationsverteilung:**
Informationen werden umfassend miteinander ausgetauscht.
- **Sicherheit:**
Die Mitglieder fühlen sich sicher im Team. Es besteht gegenseitiges Vertrauen.
- **Einfluss:**
Es gibt ein Geben und Nehmen im Team. Alle beeinflussen sich gegenseitig.
- **Kontakt:**
Man trifft sich häufig und interagiert auch ohne formellen Anlass.

4. Unterstützung für Innovation

Es gibt im Team hinreichenden Beistand und Unterstützung bei Neuerungen.

- **Bereitschaft:**
Das Team bekennt sich klar zu Neuerungsprozessen (Innovation).
- **Umsetzung:**
Es gibt konkrete, praktische Unterstützung und Zeit für Innovation im Team.

Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt anhand eines Profil-Blattes. Die mittleren Werte zeigen dabei Hinweise auf die Möglichkeiten der Verbesserung des Teamklimas. Unterdurchschnittliche Werte weisen auf einen Bedarf für intensive und strukturierte Interventionen hin.

3.9.4 TeamPuls^{®60}

Dieses Verfahren wurde von Wiedemann und Partnern als internetgestützte Teamdiagnose zur Verbesserung der Teamleistung und Förderung des Selbstlernprozesses entwickelt.

TeamPuls[®] basiert auf einem Fragebogen, dessen Aussagen von jedem Team-Mitglied zu bewerten sind. Die Bewertung erfolgt auf einer vierstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“. Die Aussagen beziehen sich auf die Leistungsfähigkeit eines Teams und sind sieben Erfolgsfaktoren zugeordnet:



Abbildung 3-21: TeamPuls[®] Erfolgsfaktoren⁶¹

⁶⁰ TeamPuls[®]: URL: <http://cms.teampuls.de/de.html>

⁶¹ Quelle: TeamPuls[®] <http://cms.teampuls.de/de/info/messverfahren/worauf-basiert-teampulsr.html>

Die nachfolgende Tabelle enthält eine nähere Beschreibung der Erfolgsfaktoren.

Tabelle 3-11: TeamPuls® Erfolgsfaktoren⁶²

Erfolgsfaktor	Beschreibung
Ziel- & Leistungsorientierung (ZL)	Dieser Faktor umfasst die Art und Weise der Zielsetzung, die Überprüfung der Zielerreichung und deren Auswirkungen auf das Leistungsverhalten.
Engagement & Verantwortung (EV)	Beschreibt die emotionale Verbundenheit der Team-Mitglieder mit dem Team, das Maß an gegenseitiger Unterstützung und Eigeninitiative.
Kommunikation im Team (KT)	Umfasst die gegenseitigen Informationsflüsse, die Effizienz von Besprechungen und den konstruktiven Umgang mit Konflikten.
Teamführung (TF)	Beinhaltet die zielbezogene Einflussnahme, den zwischenmenschlichen Umgang und die Interessen-Vertretung nach außen.
Teamorganisation (TO)	Umfasst die Selbstorganisation bei der Aufgabenplanung und –Verteilung sowie die Art und Weise der Entscheidungsfindung.
Arbeitsbezogene Lernaktivitäten (AL)	Dieser Faktor beschreibt die Qualität der Lernziele, die Planung der Lernaktivitäten und die Fehlerkultur im Team.
Organisatorische Einbettung (OE)	Dieser Faktor umfasst die Qualität der Schnittstellen nach außen, die bereitgestellten Ressourcen und die zugestandene Autonomie.

⁶² TeamPuls®: <http://cms.teampuls.de/de/info/messverfahren/worauf-basiert-teampulsr.html>

HAUPTTEIL



4 DAS IDEALE VIRTUELLE TEAM

Idealerweise steht am Anfang der Gründung eines virtuellen Teams ein sogenanntes „Kick-off-Meeting“. Dieses dient dazu:

- ein gegenseitiges Kennenlernen der virtuellen Team-Mitglieder zu ermöglichen;
- eine erste Grundlage für gegenseitiges Vertrauen zu schaffen;
- Prozessverluste zu vermindern;
- die Wahrscheinlichkeit von Konflikten von vornherein zu vermindern;
- langfristig die Produktivität zu steigern und damit Zeit und Geld zu sparen;
- eine Präzisierung des Zwecks zu erreichen (Vision und Mission).⁶³

Dieses Meeting ist die erste und wichtigste Teamentwicklungs-Maßnahme und bietet eine einmalige Chance einen soliden Grundstock und eine erste Vertrauensbasis für erfolgreiche Teamarbeit aufzubauen. In einem standortverteilten Team müssen Aufträge und Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten besonders transparent und klar herausgearbeitet und auch nach Ende des Kick-offs mediengestützt gut wahrnehmbar gehalten werden (vgl. Herman et al., 2012, S.103).

Das Kick-off-Meeting dient der Festlegung von allgemeinen Regeln:

- Häufigkeit der jährlichen F2F-Treffen;
- Häufigkeit der virtuellen Team-Meetings (wöchentlich, jede 2.Woche..);
- Klärung der Entscheidungsfindung im Team;
- Klärung der Erwartung von Team-Mitgliedern aneinander;
- Wie wird Feedback gegeben - im Team und vom Team-Leader?
- Wie wird Kritik formuliert und wie wird damit umgegangen?
- Wie wird mit Erfolgen und Spaß umgegangen?
- Wie wird mit Vertraulichkeit umgegangen - im Team und nach außen?
- Wie erhält man Unterstützung im Team?
- Wie wird an Vorgesetzte, Unternehmensfremde und Kunden kommuniziert?
- Formulierung von Werten und Normen;
- Klärung der Rollen, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Ziele;
- Entscheidungs-Spielräume festlegen;
- Mittel zur Selbstorganisation festlegen.

Vorzugsweise ist das erste Mittel der Wahl für das „Kick-off-Meeting“ eines virtuellen Teams immer ein Präsenztreffen. Ein solches ermöglicht die beste Form des Informationsaustausches und Kennenlernens - insbesondere wenn es sich um ein komplexes Projekt oder eine komplexe Aufgabenstellung handelt. Natürlich bieten auch medienvermittelte Treffen eine Reihe von Möglichkeiten. Insbesondere dann, wenn das eigentliche Meeting konzentriert und auf die zentralen Anforderungen fokussiert durchgeführt und durch entsprechende Maßnahmen im Vorfeld, sowie gute Nachbereitung bestens eingebettet wird (vgl. Herman et al., 2012, S.108).

⁶³ Vgl. Lipnack et al., 1998, S.89f.; Kostner, 1998, S.100ff.

4.1 Kompetenzen, Konflikte und Synergien

4.1.1 Vertrauen

„Vertrauen ist die Bereitschaft eines Menschen, aufgrund positiver Erwartungen an die Intentionen und Handlungen anderer „Verwundbarkeit“ zuzulassen.“
(Herman et al. 2012, S.112)

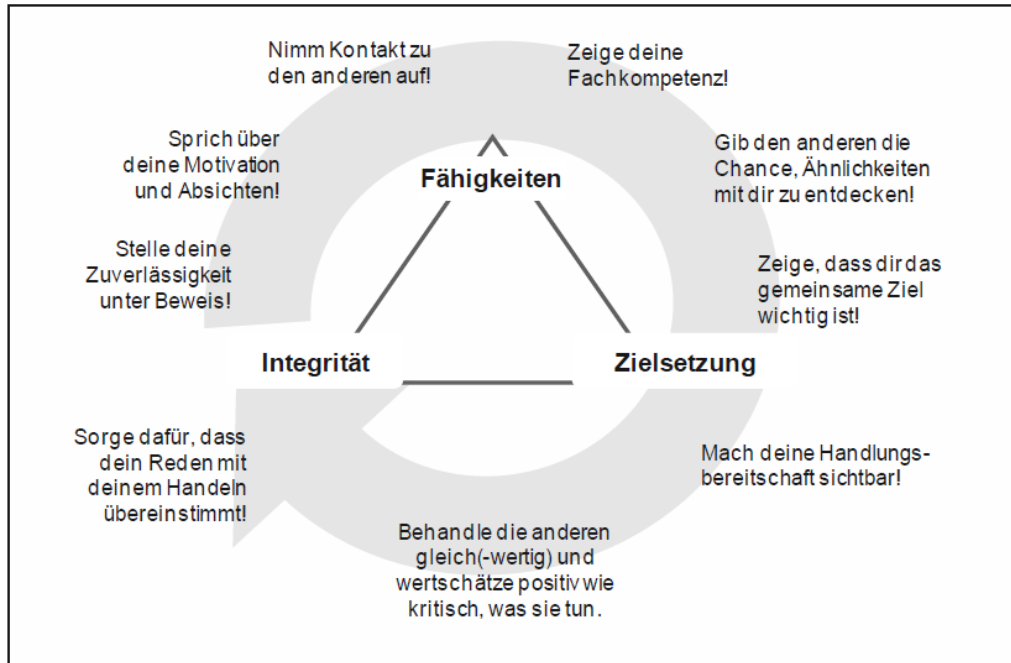


Abbildung 4-1: Wege zum Vertrauensaufbau⁶⁴

Der Aspekt „Vertrauen“ im virtuellen Team ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und wird erreicht durch:

- den Einsatz für ein gemeinsames festgelegtes Ziel (Engagement);
- fachliche Kompetenz - sichtbar und nachvollziehbar;
- persönliche Kompetenz (teamunterstützende Fähigkeiten - Erkennen von Ähnlichkeiten);
- Zuverlässigkeit, Berechenbarkeit und Transparenz (Regeln, Standards, Visibilität);
- den Rückhalt in der Organisation (Identifikation und Commitment mit der Arbeit).

⁶⁴ Quelle: Herman et al., 2012, S.114

4.1.2 Der Umgang mit kulturellen Unterschieden

Nach Jürgen Bolten (2007, S.14) hat eine Gesellschaft keine Kultur, sondern ist eine Kultur, die wiederum eine „Kunstszene“ hat.

Er geht von einem erweiterten und geschlossenen Kulturbegriff aus und bezieht sich dabei auf lebensweltliche Zusammenhänge. Diese Bereiche, wie Ethik, Religion, Technik, Bildungssysteme und Kultur stehen für ihn in einem engeren Sinn in einem Gesamtzusammenhang. Dieser ist durch nationale und geografische Gegebenheiten (Zeit-Räume-Eingrenzungen) definiert und fungiert somit als Abgrenzungsbegriff.

Für Hofstede (2009, S.16ff.) ist Kultur die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie voneinander unterscheidet. Sie ist sozusagen die „Software“ (Werte und Praktiken) aller Kultur, die weitgehend unbewusst sind - und äußert sich in deren „Hardware“ - Form von Gebäuden, Ausstattung, Büros, Fahrzeuge und Ähnlichem. Diese spiegelt die Kultur einer Gesellschaft wieder, aber nicht als solche, sondern in der Bedeutung, die ihre Benutzer konstruieren.

Kultur in einer Organisation oder Gruppe dient als spezifisches Orientierungssystem und beeinflusst die Wahrnehmung, das Denken, das Werten und das Handeln und schafft ein Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Team-Mitgliedern.

Gerade in multi-kulturellen Teams sind F2F-Meetings, zum persönlichen Kennenlernen von besonderer Bedeutung, denn ein großer Teil von Kultur ist implizit und wird lediglich unbewusst und non-verbal in der Interaktion geäußert (vgl. Köppel, 2007, S.135ff.).

Der Umgang mit kulturellen Unterschieden stellt vor allem eine Herausforderung für den Teamleiter und die Personalabteilung dar und umfasst das:

- Diversity-Management⁶⁵;
- Intercultural-Management;
- Gender-Management.

Das Diversity-Management ist erforderlich zum Managen der unterschiedlichen Persönlichkeiten und ihrer individuellen Bedürfnisse hinsichtlich der Chancengleichheit für alle Team-Mitglieder.

Interkultureller Kompetenz muss erlernt werden. Ihre Entwicklung ist demnach komplex, mehr-dimensional und je nach interkultureller Situation vielgestaltig. Für den Erwerb interkultureller Kompetenz bedeutet dies einen fortwährenden dynamischen Prozess, der in verschiedenen Dimensionen verläuft und sich spiralförmig anreichert und entwickelt (siehe Abbildung 4-2: „Lernspirale interkulturelle Kompetenz“).

⁶⁵ Siehe dazu auch Kapitel 3.5.4

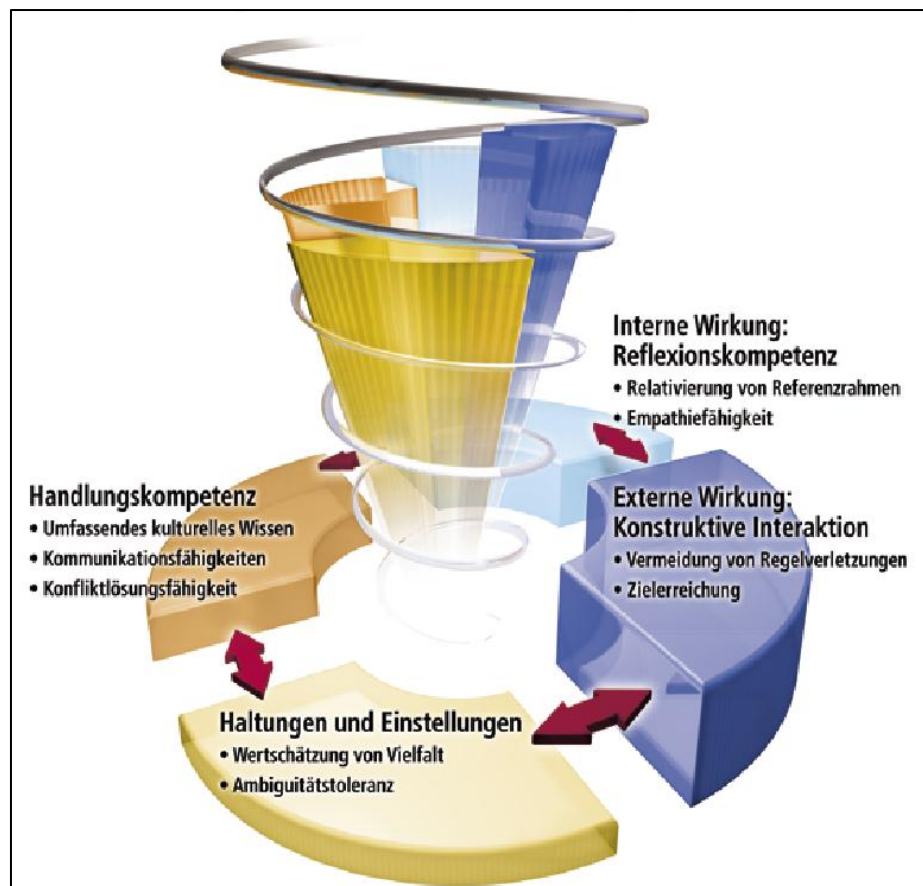


Abbildung 4-2: „Lernspirale interkultureller Kompetenz“⁶⁶

Beim Lernen ist es wichtig, dass ein Gruppen-Mitglied das Wissen und die Erfahrungen des Anderen anerkennt. Nur so ist es überhaupt erst möglich, bestehende Erfahrungen mit neuem Wissen zu verbinden.

⁶⁶ Quelle: Deardorff, 2006, S.7, © Bertelsmann Stiftung auf Grundlage des interkulturellen Kompetenz-Modells von Dr. Darla K. Deardorff

4.1.3 Interkulturelle Kompetenz-Modelle

Deardorff (2006, S.5) definiert interkulturelle Kompetenz wie folgt:

„Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Kompetenz, auf Grundlage bestimmter Haltungen und Einstellungen sowie besonderer Handlungs- und Reflexionsfähigkeiten in interkulturellen Situationen effektiv und angemessen zu interagieren.“

Jürgen Bolten definiert interkulturelle Kompetenz „als das erfolgreiche ganzheitliche Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln in interkulturellen Kontexten“.

„Jemand ist dann interkulturell kompetent, wenn er in der Lage ist, dieses synergetische Zusammenspiel von individuellem, sozialem, fachlichem und strategischem Handeln ausgewogen zu gestalten.“ (zitiert nach Bolten 2007, S. 87f.)

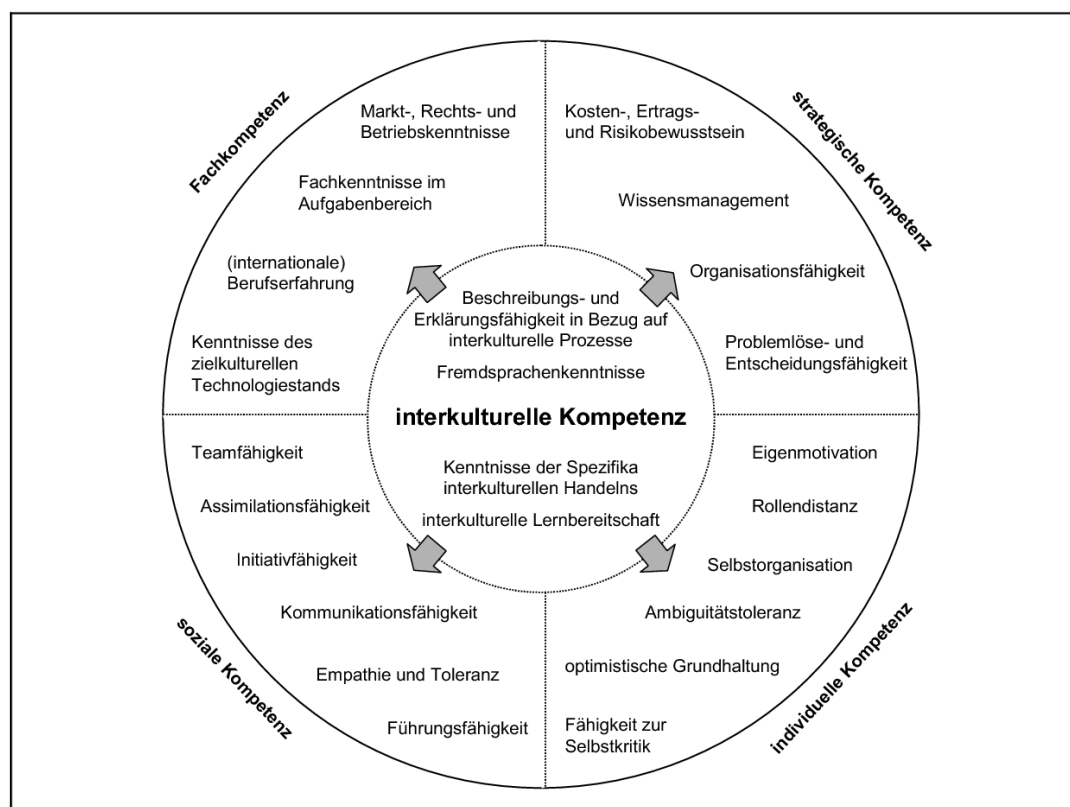


Abbildung 4-3: Komponenten interkultureller Management-Kompetenz⁶⁷

Interkulturelle Kompetenz ist aufgrund der Globalisierung immer wichtiger geworden. Nicht nur beim Umgang mit den globalisierten Kunden, sondern auch Kollegen benötigen diverse „Soft Skills“ in der Zusammenarbeit - speziell in virtuellen Teams. Hier reicht die Fachkompetenz alleine nicht mehr. Vielmehr sind soziale und individuelle Fähigkeiten gefragt, um den Arbeitsanforderungen eines global agierenden Unternehmens gerecht zu werden.

⁶⁷ Quelle: Bolten, 2007, S.65

In der anschließenden Tabelle 4-1, sind die zentralen Schlüssel-Qualifikationen beziehungsweise Teil-Kompetenzen, die es dabei zu berücksichtigen gilt, dargestellt.

Tabelle 4-1: Schlüsselqualifikationen bzw. Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz ⁶⁸

Ambiguitäts-Toleranz	Fähigkeit, das Spannungsverhältnis zwischen unvereinbaren Gegensätzen und Mehrdeutigkeiten „aushalten“ zu können.
Akzeptanz-Grenzen erkennen und Akzeptanz-Spielräume aushandeln können	In interkulturellen Kontexten geht es letztlich immer darum, einen „gemeinsamen Nenner“ als Handlungsgrundlage auszuhandeln, der von allen Beteiligten akzeptiert wird. Wichtig ist es daher, die entsprechenden Akzeptanzgrenzen erkennen, formulieren und wahren zu können.
Dissens-Bewusstsein	Ein voreiliger oder zwanghaft herbeigeführter Konsens wirkt langfristig in der Regel negativ, weil er (kulturelle) Unterschiede nur verdeckt, aber nicht beseitigt. Unterschiedliche Positionen und Standpunkte bewusst zu halten, ist dementsprechend wichtig, um eine Akzeptanz aller Beteiligten herbeiführen zu können.
Empathie	Einfühlungsvermögen in Bezug auf die Befindlichkeiten und Denkweisen der fremdkulturellen Partner.
Flexibilität	Bereitschaft, Neues zu lernen, Denk- und Verhaltensschemata des primären Sozialisationssystems kritisch betrachten können; Fähigkeit, sich auf ungewohnte und fremde Situation schnell einstellen zu können, Spontaneität.
Fremdsprachen-Kennntnis	Sprache und Kultur bedingen sich wechselseitig, sodass die Kenntnis der Zielkultursprache auch über den reinen Höflichkeitsgestus hinaus unverzichtbar ist, um die „fremde“ Lebenswelt verstehen zu lernen.
Interkulturelle Lernbereitschaft	Bereitschaft, interkulturelle Situationen als Lernsituationen und nicht als Bedrohung oder notwendiges Übel zu betrachten. Dies sollte verknüpft sein mit einer Neugierde auf Fremdes.
Kommunikations-Fähigkeit	Das Vermögen, kommunikativ auf andere zuzugehen, Beziehungen aufzubauen und Kommunikationsnetzwerke errichten zu können. Dies gilt vor allem dann, wenn eine Situation problematisch erscheint und man sich am liebsten zurückziehen würde.
Kulturwissen	Wissen primär nicht über kulturelle Fakten und „Normen“ als vielmehr über deren Hintergründe und die Systemzusammenhänge der eigenen und der fremden Lebenswelt.
Metakommunikation	Fähigkeit, über Kommunikationsprozesse zu kommunizieren oder mit anderen Worten: Probleme, die im interkulturellen Handeln auftreten mit allen Beteiligten früh genug und in angemessener Weise thematisieren können.

⁶⁸ übernommen aus Bolten, 2007, S.112ff.

Oberflächen- und Tiefenstrukturen unterscheiden	Fähigkeit, kulturelle Unterschiede auch dann bewusst zu halten, wenn oberflächen-strukturell gemeinsame Zielvorstellungen verfolgt werden.
Polyzentrismus	Als Gegenteil von Ethnozentrismus: Der Versuch, interkulturelle Handlungszusammenhänge nicht vor dem Hintergrund primärer Sozialisationserfahrungen zu interpretieren; Anerkennen der Eigenständigkeit anderer Kulturen; Bereitschaft, kulturspezifische Wertungen zu relativieren.
Rollendistanz	Fähigkeit sich neben sich zu stellen, sich in seinem Handeln vergegenständlichen bzw. beobachten zu können.
Selbstdisziplin	Selbst kontrolliertes Verhalten praktizieren; Fähigkeit zu Selbstorganisation und Zeitmanagement ohne dies im Sinne einer Erwartungshaltung auf andere Lebensweltzusammenhänge zu übertragen.
Synergie-Bewusstsein	Nicht an bestehenden Strukturen festhalten, sondern prozessorientiert handeln, Zufälligkeiten zulassen („kreatives Chaos“) und die Entstehung von qualitativ Neuem, das weder für die eine noch für die andere Kultur „typisch“ ist, befördern.
Thematisieren können	Unklare und eventuell missverständliche Situationen thematisieren bzw. offen legen und das eigene Verhalten anderen erklären können. Überschreitungen von Akzeptanzgrenzen seitens anderer zunächst aus deren Perspektive verstehen und erklären suchen, ohne dabei Selbstaufgabe zu betreiben.

In einer Studie⁶⁹ wurden 23 der führenden US-amerikanischen Experten, die für ihre Arbeit zur Interkulturalität national beziehungsweise international anerkannt sind, gebeten, Definitionen zum Begriff der „interkulturellen Kompetenz“ zu erarbeiten. Diese Definitionen sollten sie dann überarbeiten und sich im Anschluss über die Schlüsselemente interkultureller Kompetenz und angemessene Evaluations- und Bewertungsmethoden verständigen.

Für die Frage nach einer Definition interkultureller Kompetenz wurden von den Experten sieben Definitionen genannt, für die ein Konsens von über 80 % erreicht wurde (Tabelle 4-2 Definitionen, Tabelle 4-3 Teilelemente).

Tabelle 4-2: Definitionen interkultureller Kompetenz⁷⁰

Definitionen interkultureller Kompetenz mit 80-100 % Zustimmung	
(1)	Fähigkeit, effektiv und angemessen in interkulturellen Situationen zu kommunizieren, auf Grundlage eigenen interkulturellen Wissens, Fähigkeiten und Einstellungen.
(2)	Fähigkeit, das eigene Referenzsystem entsprechend zu verändern und eigenes Verhalten einem kulturellen Kontext anzupassen; Anpassungsfähigkeit, Erweiterungsfähigkeit und Flexibilität des Referenz-Systems und -Filters.
(3)	Fähigkeit, kulturgeleitetes Verhalten zu erkennen und sich auf neue Verhaltensweisen in anderen Kulturen einzulassen, auch wenn diese aufgrund eigener Sozialisierung unbekannt sind.
(4)	Angemessenes und effektives Verhalten in interkulturellen Situationen auf Grundlage eigenen Wissens, Fähigkeiten und Motivation.
(5)	Fähigkeit, eigene Ziele teilweise durch konstruktive Interaktion in einem kulturellen Kontext zu erreichen.
(6)	Gute interpersonelle Fähigkeiten, die interkulturell eingesetzt werden; Senden und Empfangen von akkuraten und angemessenen Botschaften.
(7)	Transformative Veränderung zum aufgeklärten Bürger der Weltgesellschaft, die interkulturelle Gewandtheit (Verhaltensaspekt mit Schwerpunkt auf Kommunikationsfähigkeiten), interkulturelles Bewusstsein (kognitiver Aspekt des Verstehens kultureller Unterschiede) und interkulturelle Sensibilität (Schwerpunkt auf positiven Emotionen gegenüber kulturellen Unterschieden) beinhaltet.

⁶⁹ Eine Forschungsstudie für eine Dissertation zum Thema „The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States“ (Deardorff, 2004).

⁷⁰ nach Deardorff 2006, S.15 gereiht nach der größten Zustimmung

Tabelle 4-3: Teilelemente interkultureller Kompetenz⁷¹

Elemente interkultureller Kompetenz mit 80-100 % Zustimmung	
(1)	Verstehen anderer Weltanschauungen;
(2)	Bewusstsein bezüglich der eigenen Kultur und Fähigkeit, sich selbst zu beurteilen;
(3)	Anpassungsfähigkeit und Anpassung an neues kulturelles Umfeld;
(4)	Fähigkeit, zuzuhören und (aufmerksam) zu beobachten;
(5)	Allgemeine Offenheit für interkulturelles Lernen und für Menschen anderer Kulturen;
(6)	Fähigkeit, sich wechselnden interkulturellen Kommunikations- und Lernstilen anzupassen;
(7)	Flexibilität;
(8)	Fähigkeit zu analysieren, deuten und zuzuordnen;
(9)	Ambiguitäts-Toleranz und Beschäftigung mit Ambiguität;
(10)	Umfassendes Wissen und Verständnis für (Eigen- und Fremd-) Kultur;
(11)	Respekt für andere Kulturen;
(12)	Kulturübergreifende Empathie;
(13)	Verstehens des Werts kultureller Vielfalt;
(14)	Verstehen von Rolle und Wirkung der Kultur und der Wirkung entsprechender situativer, sozialer und historischer Kontexte;
(15)	Kognitive Flexibilität – Fähigkeit, das Referenzsystem etisch und emisch zu verlagern;
(16)	Soziolinguistische Kompetenz (Bewusstsein der Relation zwischen Sprache und Bedeutung in einem gesellschaftlichen Kontext);
(17)	Aufmerksamkeit;
(18)	Unvoreingenommenheit;
(19)	Neugier und Entdeckergeist;
(20)	Lernen durch Interaktion;
(21)	Keine ethnozentrische Sicht;
(22)	Kulturspezifisches Wissen und Verstehen der Traditionen fremder Kulturen.

Nur das erste Element: „Verstehen anderer Weltanschauungen“, erhielt die Zustimmung aller Experten (100 %).

⁷¹ nach Deardorff 2006, S.16 gereiht nach der größten Zustimmung.

Zu den spezifischen Fähigkeiten, auf die sich die Experten verständigten, zählen:

- analysieren;
- deuten;
- zuordnen;
- zuhören und (aufmerksam) beobachten.

Auch kognitive Fähigkeiten gehören dazu, unter anderen die Fähigkeit, kulturvergleichend zu denken, sowie eine gewisse kognitive Flexibilität.

Diese Fähigkeiten deuten auf die Bedeutung des Prozesses hin, der beim Aufbau interkultureller Kompetenz abläuft, aber auch auf die Aufmerksamkeit, die der Entwicklung dieser entscheidenden Fähigkeiten zukommen sollte.

Für die nächsten Kapitel (4.1.4 – 4.1.7) wurden zur graphischen Darstellung die „Multikulturelle – Input – Prozess – Output“ – Modelle von Petra Köppel (2007) herangezogen.

4.1.4 Interkulturelle Konflikte

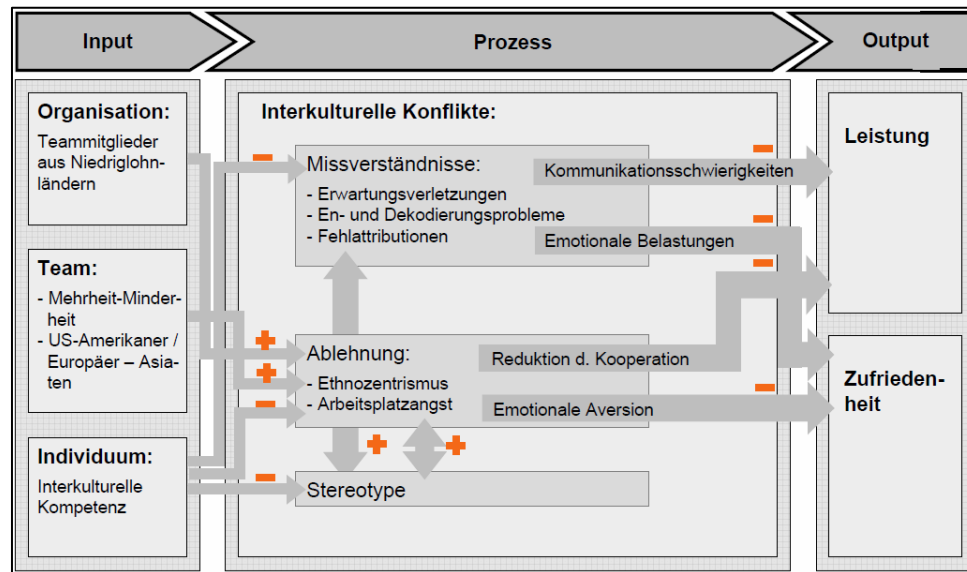


Abbildung 4-4: MIPO-Modell: Interkulturelle Konflikte⁷²

Interkulturelle Konflikte entstehen hauptsächlich aufgrund von Missverständnissen, die durch kulturelle Unterschiede provoziert werden und bei der „En- und Dekodierung“ (vgl. Köppel, 2007, S.83ff.) der Information aufgrund des kulturellen Referenzrahmens entstehen.

Die Kollegen aus den verschiedenen Kulturen haben unterschiedliche Erwartungen an die Führung, die Teamarbeit und die Arbeitsweisen und verhalten sich auch entsprechend anders.

Ablehnung in Form von Ethnozentrismus ist „jene Weltanschauung, nach der die eigene Gruppe das Zentrum aller Dinge ist und alle anderen im Hinblick auf sie einstuft und bewertet werden“ (Sumner, 1906, S.13 zitiert nach Köppel, 2007, S.89). Ethnozentrismus führt damit zu einer Verstärkung der interkulturellen Konflikte durch zusätzliche En- und Dekodierungs-Probleme. Diese Ablehnung muss überwunden werden durch Diversity-Management und das Lernen von anderen Kulturen.

Mit Stereotypen (vgl. Köppel, 2007, S.83ff.) versuchen wir einer gewissen Klasse von Personen bestimmte Verhaltensweisen und Eigenschaften zuzusprechen. Diese reduziert für uns die Komplexität und schafft eine erste grobe Orientierung. Problematisch wird es, wenn Stereotypen sich zu Vorurteilen manifestieren.

Alle oben genannten Punkte führen zu einer Verringerung der Leistung und Zufriedenheit in Arbeitsgruppen.

⁷² **Köppel:** Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und Face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.10.

Das nächste Kapitel soll zeigen wie anhand von Synergien Leistung und Zufriedenheit positiv gesteigert werden.

4.1.5 Interkulturelle Synergien

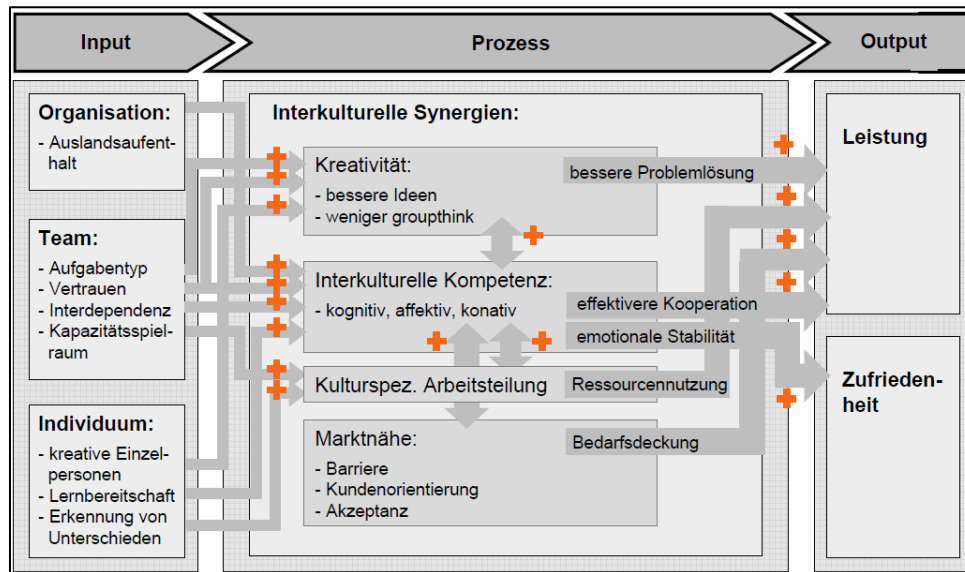


Abbildung 4-5: MIPO-Modell: Interkulturelle Synergien⁷³

Synergien können erreicht werden durch Teamkreativität (vgl. Köppel 2007, S.106ff.). Das bedingt ein breiteres Wissensspektrum, einen großen Pool an Erfahrungen und ein größeres Angebot an Denkinhalten, für jeden Einzelnen, zur Umsetzung kreativer Lösungen.

„Diesen Ansatz sehen Williams und O'Reilly (1998) im Zusammenhang mit der Informations- und Entscheidungsfindungstheorie, die besagt, dass durch divers zusammengesetzte Arbeitsgruppen grundsätzlich mehr Fertigkeiten, Fähigkeiten, Informationen und Wissensbestände verfügbar und besonders für kognitiv anspruchsvolle Aufgaben wie Innovation oder Lösung komplexer Probleme dienlich sind“ (zitiert nach Köppel, 2007, S.110).

Erworbene interkulturelle Kompetenz⁷⁴ ermöglicht dem Team, mit dem Wissen über die eigene und fremde Kultur, der Wertschätzung und Unvoreingenommenheit gegen andere Kulturen, sowie möglicherweise dem Erlernen fremder Sprachen, eine effektivere Kooperation.

Festzuhalten ist: Kulturspezifische Arbeitsteilung kann von Nutzen sein, muss aber nicht immer der Fall sein.

Wenn es Aufgabe des Teams ist, lokale Märkte für ein globales Unternehmen zu erschließen, dann ist vor allem Marktnähe (vgl. Köppel, 2007, S.130f.) wesentlich. Hier empfiehlt es sich, Mitarbeiter aus genau diesen Ländern anzustellen, die aufgrund ihrer Heimatkompetenz wesentlich zu einer kundenorientierteren Angebotsleistung beitragen können.

⁷³ **Köppel:** Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.11

⁷⁴ Siehe dazu auch Kapitel 4.1.3 Interkulturelle Kompetenzmodelle.

4.1.6 Virtuelle Konflikte

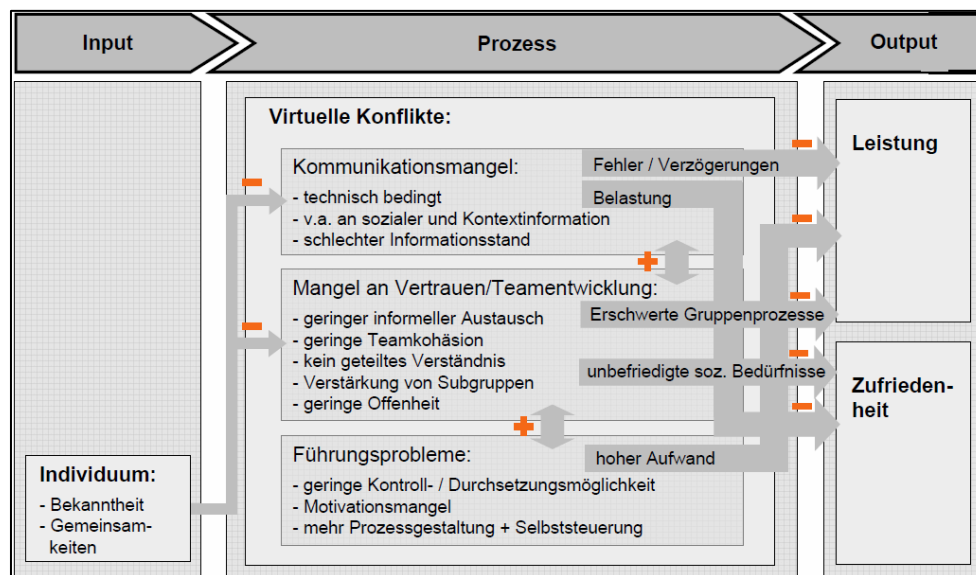


Abbildung 4-6: MIPO-Modell: Virtuelle Konflikte⁷⁵

Nachdem virtuelle Teams meistens gegründet werden, um geografische Grenzen zu überwinden, spielen die Kommunikation und die dafür verwendeten Medien eine zentrale Rolle im Tagesablauf. Die technische Qualität und die Verfügbarkeit der Kommunizierenden (Zeitzone) bestimmen die Auswahl, die damit einhergehenden Zeitverzögerungen und Kommunikationsfehler, und damit einhergehender Informationsmängel (vgl. Köppel, 2007, S.133ff.).

Soziale Informationen und Kontext-Informationen gehen bei geringerer Reichhaltigkeit der Medien⁷⁶ verloren.

Ein Mangel an Vertrauen⁷⁷ führt oft zu:

- erschwerten Gruppenprozessen in der Teamentwicklung;
- einem geringen informellen Austausch;
- einer geringeren Teamkohäsion;
- unbefriedigenden sozialen Verhältnissen.

Vertrauen ist darüber hinaus auch Grundlage jeder Kommunikation. Der Aspekt der Führung⁷⁸ erfordert in virtuellen Arbeitsgruppen einen höheren Aufwand als bei traditionellen Teams. Durch die geringere Kontrollfunktion müssen delegative und partizipative Konzepte zur Anwendung gelangen. Der Teamleiter muss als Coach für mehr Selbststeuerung⁷⁹ unter entsprechenden Rahmenbedingungen für das Team sorgen.

Motivationsverluste⁸⁰ können durch die Erfüllung von Erwartungen, ein gemeinsames Gruppenziel und die Bildung von Vertrauen verringert werden.

⁷⁵ **Köppel:** Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und Face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.12

⁷⁶ Siehe dazu auch Kapitel 3.7.2 Media-Richness-Theorie

⁷⁷ Siehe dazu auch Kapitel 3.6.1 Vertrauen und Motivation

⁷⁸ Siehe dazu auch Kapitel 3.3 Teamleitung

⁷⁹ Siehe dazu auch Kapitel 3.3.2 Selbstorganisation

⁸⁰ Siehe dazu auch Kapitel 3.8.1 Motivationsverluste

4.1.7 Virtuelle Synergien

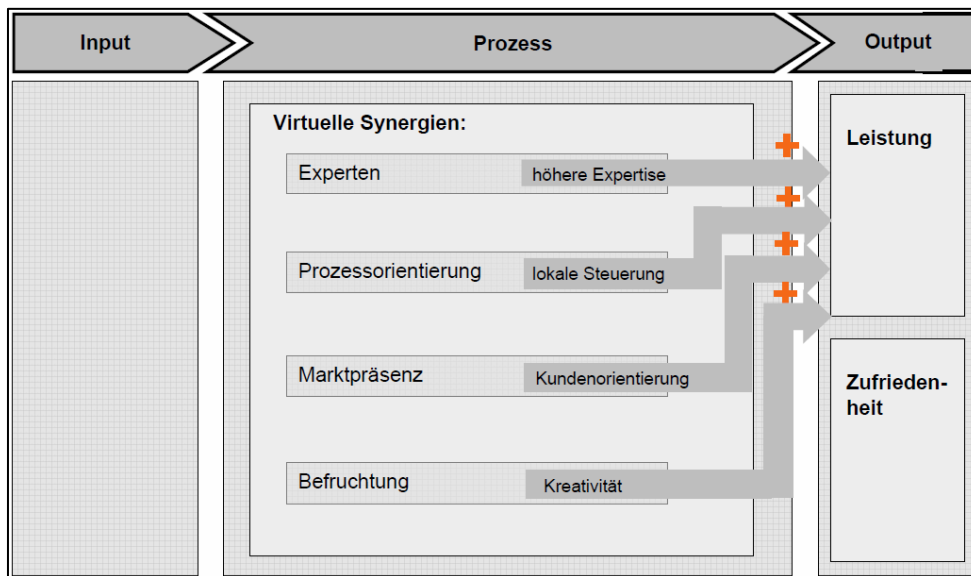


Abbildung 4-7: MIPO-Modell: Virtuelle Synergien⁸¹

Unternehmen versprechen sich mit der Bildung virtueller Teams eine Beschleunigung der Innovationszyklen, Flexibilität und eine Erhöhung der Kundenorientierung (vgl. Picot et al., 2003, S.230f.). Darüber hinaus wird eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung betreffend Lohn – und Reisekosten erwartet (vgl. Picot et al., 2003, S.400f.).

Virtuelle Arbeitsgruppen werden meist kompetenzorientiert zusammengesetzt, und damit eine Kombination und Nutzung von global verteilten Ressourcen angestrebt.

Durch Konzentration der Verantwortung für verschiedene Prozessschritte in einem Team werden Kommunikationsprozesse über geografische und organisatorische Grenzen beschleunigt (vgl. Herczeg et al., 2000, S.40).

In Unternehmen, in denen Kundennähe eine große Bedeutung spielt, können virtuelle Teams schneller und flexibler auf Marktveränderungen reagieren, da die Team-Mitglieder über lokale Kenntnisse verfügen.

Das Team als organisatorische Problemlösungseinheit bietet die Möglichkeit, die traditionelle Trennung von Sachkompetenz und Verantwortung aufzuheben. Einer kleinen Gruppe kann man leichter eine klar abgegrenzte Problemstellung - Arbeitsaufgabe mit der entsprechenden Verantwortung und Sachkompetenz zuweisen - als einem einzelnen Mitarbeiter.

⁸¹ **Köppel:** Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.13

4.1.8 Gruppen-Effektivität

Die folgende Abbildung zeigt die Gruppen-Effektivität einer homogenen Gruppe im Vergleich zu einem multikulturellen Team.

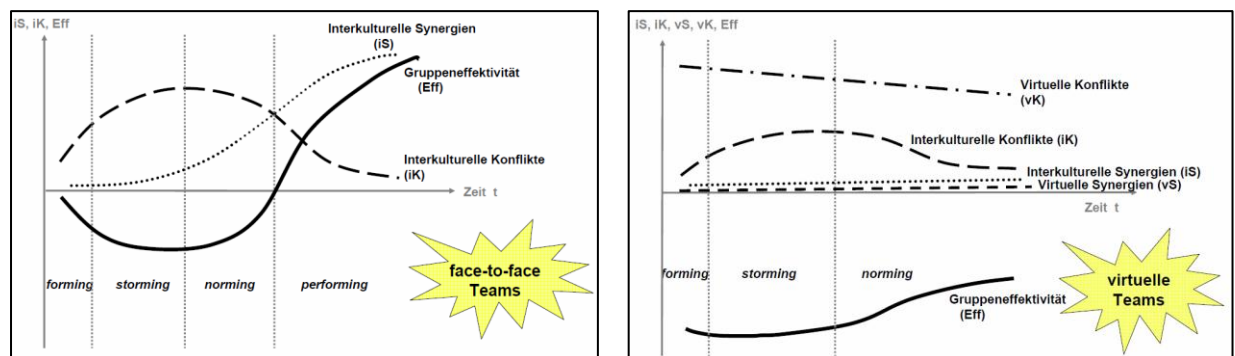


Abbildung 4-8: Vergleich der Gruppen-Effektivität F2F und virtuelle Teams⁸²

Die Gruppen-Effektivität zeigt die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit in einer Arbeitsgruppe und benötigt besondere Anstrengung bei virtuellen Teams. Bei Arbeitsgruppen dieser Form bedarf es einer Steigerung der Anstrengung und des Engagements, spezielles Wissen und Fähigkeiten sowie ausreichende materielle und dem Zweck des Teams entsprechende Arbeitsmittelressourcen, um die Aufgaben gut und zeitgerecht erfüllen zu können.

Die Grafik zeigt beim virtuellen Team, dass sich bei gestörten Teamentwicklungsprozessen, die „storming-Phase“ und „norming-Phase“ verlängern und im schlechtesten Fall zu gar keinem Ende kommen.

Während der Teambildung in der „forming-Phase“⁸³ - soweit dies in einer F2F-Interaktion stattfindet - kann durch die Entwicklung von Enthusiasmus und durch die Selbstverpflichtung für die Gruppe, bereits eine Vermeidung von Motivation- und Prozessverlusten herbeigeführt werden.

Ansatzpunkte zur Effektivitäts-Steigerung⁸⁴

- (1) Eignung multikultureller und virtueller Gruppen abwägen;
- (2) Interkulturelle Kompetenz herstellen;
- (3) Kommunikations- und Entscheidungs-Prozesse anpassen;
- (4) Team-Bildung unterstützen;
- (5) Face-to-face-Interaktion und Interdependenz erhöhen;
- (6) Potenzial neuer Medientechnik ausschöpfen;
- (7) Virtuelle Führung als Kompetenz stärken.

Kurz: Konflikte reduzieren – Synergien ausbauen!

⁸² Köppel: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.15, S.16.

⁸³ vgl. dazu Kapitel 3.9.1 Phasenmodell der Teamentwicklung.

⁸⁴ Köppel: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams; Virtuelle und face-to-face Kooperation; Präsentation: Berlin, 31.05.2008, S.17.

4.2 Etikette

4.2.1 E-Mail Etikette

In erster Linie sollte man höflich bleiben und auf Anspielungen, Ironie und Sarkasmus verzichten. E-Mails sind sorgfältig zu formulieren. Gerade bei elektronischer Kommunikation beziehungsweise bei Diskussionen im elektronischen Medium lässt sich eine oberflächliche Art und Weise feststellen. Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollte auf mögliche Missverständnisse direkt hingewiesen werden.

Vor dem Absenden der E-Mail sollte der Text nochmals durchgelesen werden. Gerade bei aufgewühltem Gemütszustand sollte die E-Mail noch einige Zeit „liegen gelassen“ werden und nach dem Abkühlen des Gemüts nochmals gelesen werden. E-Mails sollten mit eindeutigen Betreffzeilen geschrieben werden. Beim Antworten von E-Mails ist zu klären, inwieweit die E-Mail-Historie mit in die neue Mail zu übernehmen ist oder nicht. Antworten sollte man immer im Kontext geben. Am besten ist es, man formatiert die geschriebene Antwort in einer anderen Farbe direkt beim betreffenden Text beziehungsweise nimmt den betreffenden Text als Zitat vor seine Antwort.

Einige Grundregeln der E-Mail-Kommunikation lauten:

- Die Subjekt-Zeile ist prägnant zu benennen;
- Emotionen sind durch Emoticons oder Akronyme zu verdeutlichen (siehe dazu Kapitel 2.3.1);
- E-Mails sollten innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden.

4.2.2 Meeting-Etikette

In Meetings und Video-Konferenzen sollte vermehrt visualisiert werden.

Für einfachere, sachliche Inhalte eignen sich Low-Context-Kommunikationsmittel wie E-Mail, Fax oder Intranet Plattformen.

Sobald die Komplexität zunimmt – sei es inhaltlicher oder persönlicher Art – sollten High-Context-Kommunikationsmittel herangezogen werden wie Telefon, Video-Konferenzen oder der F2F-Kontakt.

Akronyme reduzieren auf Dauer den Schreibaufwand und erleichtern so Net Meetings. Außerdem sind sie auch zum Ausdrücken von Emotionen geeignet (siehe dazu Kapitel 2.4.2).

4.3 Vor- und Nachteile von virtuellen Teams und Kooperationen

4.3.1 Vor- und Nachteile für das Unternehmen

Vorteile:

- Flexible Einbindung von Experten verschiedener Standorte;
- Zusammensetzung orientiert sich an den Fähigkeiten der Mitarbeiter und nicht nach ihrer räumlichen Verfügbarkeit;
- Reduzierung der Reisekosten;
- Verbesselter Einsatz von Schulungsaufwendungen;
- Schnellere Entwicklung von neuen Produkten durch Ausnutzung verschiedener Zeitzone⁸⁵;
- Bessere Produkte durch Einbringung neuer Ideen aus verschiedenen Kulturkreisen;
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Einsatzorte von Mitarbeitern - beispielsweise die Arbeit im Home-Office.

Nachteile:

- Identifikationsprobleme mit dem Unternehmen und dem Team;
- Vertrauensaufbau gestaltet sich schwierig;⁸⁶
- Erhöhter Organisationsaufwand und Kosten für F2F Meetings;
- Abhängigkeit von Kommunikations- und Informationstechnologie;⁸⁷
- Schwierigkeit der Leistungs-Beurteilung (Messbarkeit und Einstufung).⁸⁸

4.3.2 Vor- und Nachteile für die Mitarbeiter

Vorteile:

- Hoher Selbstorganisierungsgrad der Mitarbeiter;⁸⁹
- Flexiblere Arbeitszeiten, insbesondere bei internationalen Unternehmen.

Nachteile:

Das Hauptproblem besteht in der fehlenden F2F-Situation, im Gegensatz zu lokalen Teams, bei denen das Kommunikationsverhalten der Partner sichtbar wird.

Weitere Probleme:

- Unsicherheit betreffend Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten und Prioritäten;
- Gefahr der sozialen Isolation;⁹⁰
- Sprachkenntnisse für „Non-Native-Speaker“ müssen aufgebaut werden;⁹¹
- Bestehende Arbeitszeitregelungen passen (noch) nicht auf die neuen Verfahren, Team-Mitglieder kommen in Konflikte;
- Negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Zufriedenheit aufgrund einer mangelhaften Einführung in die virtuelle Teamarbeit;
- Nivellierung individueller Leistung.

⁸⁵ vgl. dazu Kapitel 3.5.3 Zeitzoneunterschiede.

⁸⁶ vgl. dazu Kapitel 3.6.1 Vertrauen und Motivation.

⁸⁷ vgl. dazu Kapitel 2 und Kapitel 3.7.

⁸⁸ vgl. dazu Kapitel 3.6.4 Entlohnungssysteme und Incentives.

⁸⁹ vgl. dazu Kapitel 3.3. Selbststeuernde Teams.

⁹⁰ vgl. dazu Frage 11 im Fragebogen.

⁹¹ vgl. dazu Kapitel 3.5.2 Sprachliche Unterschiede.

4.4 Erfolgreiche versus erfolgreiche Teams

Herman et al. (2012, S.91f.) sprechen bei einem erfolgreichen Team von einem „winning Team“, das folgende Charakteristika erfüllen sollte:

- **Heterogenität** bei den Team-Mitgliedern (Alter, Geschlecht, Kultur, fachlicher Hintergrund, Lebens- und Berufserfahrung) und bei den Rahmenbedingungen (beispielsweise multiple Gruppenzugehörigkeit) bietet einen hinreichend breiten Hintergrund an Fertigkeiten, Fähigkeiten und Erfahrungen zur Bewältigung der vielen und oft neuen Herausforderungen im virtuellen Team.
- **Homogenität**, als Orientierung auf das gemeinsame Ziel, ein gemeinsames Leistungsbewusstsein und das Bewusstsein, für eine erfolgreiche Arbeit aufeinander angewiesen zu sein.
- Die Fähigkeit zur **Metakommunikation**, also auch auf Distanz mediengestützt die Art und Weise zu thematisieren, wie kommuniziert, koordiniert und kooperiert wird.

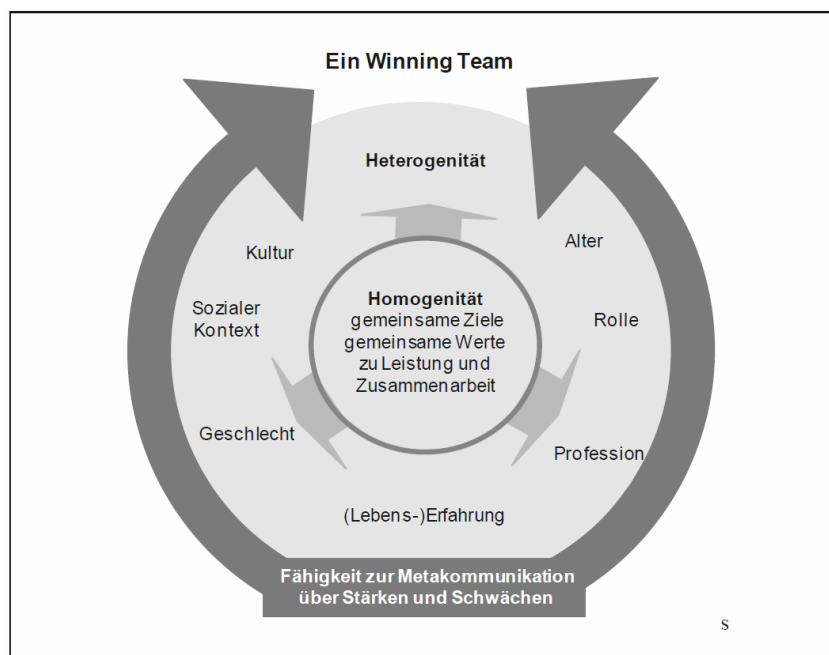


Abbildung 4-9: Winning Team⁹²










Herman et al. (2012, S.92) betont: „Ein starkes Team („winning team“) ist in der Lage, Zentrifugalkräfte und Zentripetalkräfte in einem Gleichgewicht zu halten, sowie sich selbst immer wieder aus der „Vogelperspektive“ zu betrachten und auf der Basis dieser Selbstreflexion Handlungssteuerung zu betreiben.“

4.4.1 Benötigte Teamrollen

Der britische Forscher Belbin hat neun Teamrollen identifiziert, aus denen ein ausgewogenes, effizientes Team besteht. Wobei jede Teamrolle eine oder mehrere Ersatzrollen zu spielen imstande sein sollte. Er hat die folgende dargestellte „Neun-Rollen-Systematik“ als Instrument für das optimale Team-Management entwickelt (siehe Tabelle 4-4).

⁹² Quelle: Herman et al., 2012, S.92

Tabelle 4-4: Belbin – Neun Teamrollen⁹³

	Teamrolle	Symbol	Charakterisierung	Positive Eigenschaften	Zulässige Schwächen
Sachorientiert	Der Denker oder Erfinder (Plant), (cerebral)	PL 	individualistisch, ernst und unorthodox.	Genialität, Fantasie, Intelligenz, Wissen, löst komplizierte Probleme.	Schwebt in den Wolken, ignoriert geme praktische Details und Vorschriften
	Der Bewerter / Beobachter (Monitor Evaluator), (cerebral)	ME 	nüchtern, kühl, vorsichtig, introvertiert	sicheres Urteil, Diskretion, Entschlossenheit	kaum begeisterungsfähig, kann andere kaum motivieren, etwas langweilig und kaltschnäuzig
	Der Spezialist (Specialist), (cerebral)	SP 	zielstrebig, eigenbrödlisch, passioniert	verfügt über wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten auf einem sehr speziellen Fachgebiet	sehr fachorientiert, kein Blick für größere Zusammenhänge
Handlungsorientiert	Der Antreiber (Shaper), (action-oriented)	SH 	nervös, reizbar, dynamisch	Er besitzt die Energie und zeigt die Bereitschaft gegen Trägheit, Unzulänglichkeiten, Selbstzufriedenheit und Selbstbetrug anzugehen.	Leicht reizbar und ungeduldig. Neigt dazu, die Gefühle seiner Mitmenschen zu verletzen.
	Der Umsetzer (Implementer), (action-oriented)	IMP 	konservativ, pflichtbewusst, durchschaubar	gutes Organisationstalent, praktischer, gesunder Menschenverstand, tüchtig, selbstdiszipliniert.	Mangel an Flexibilität, zögernd bei Neuerungen, mag keine Veränderungen.
	Der Erfüller oder Perfektionist (Completer), (action-oriented)	CF 	sehr genau, äußerst gewissenhaft, ängstlich, introvertiert	absolut zuverlässig, Perfektionist	neigt zu unnötiger Aufregung, delegiert ungern, manchmal ein Erbsenzähler.
Kommunikationsorientiert	Der Organisator / Wegbereiter (Resource Investigator), (people-oriented)	RI 	extrovertiert, enthusiastisch, interessiert und gesellig, flexibel	Die Fähigkeit, nützliche Kontakte zu knüpfen und neue Möglichkeiten zu erkunden. Geht große Herausforderungen schwungvoll an.	Verliert schnell das Interesse, wenn die erste Faszination vorüber ist. Gelegentlich zu optimistisch und unkritisch
	Der Koordinator (Coordinator), (people-oriented)	CO 	ruhig, selbstsicher und kontrolliert	Die Fähigkeit alle Menschen vorurteilslos zu behandeln. Ein deutliches Bewusstsein für Zielsetzungen.	nicht außergewöhnlich intellektuell oder kreativ
	Der Teamarbeiter (Team worker), (people-oriented)	TW 	sozial, gutmütig, sensibel	können auf Menschen und Situationen eingehen und den Teamgeist wecken, gute Diplomaten.	in Krisenzeiten etwas unentschlossen, verhalten sich eher angepasst, keine Revolutionäre.

⁹³ übersetzt und gestaltet nach Belbin 2004, S.72 und **Belbin Team Role-Theory**: URL: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>.

Belbin (2004, S.74ff.) führt, begründet auf seinen experimentellen Untersuchungen in Teambildung, verschiedene Faktoren auf, die ein Team erfolglos oder erfolgreich erscheinen lassen.

Im Folgenden werden die wesentlichen Faktoren davon aufgezählt.

4.4.2 Erfolgreiche Teams

Moral - kein entscheidender Faktor

Erfolgreiche Teams sind interessanterweise nicht schlechter aufgrund schlechter oder fehlender Moral beziehungsweise geringer Anwesenheit. Vielmehr sinkt die Moral mit dem Misserfolg und damit die Teilnahme an der gemeinsamen Arbeit oder dem gesteckten Ziel.

Geistige Fähigkeiten – ein kritischer Faktor

Einer der augenscheinlichsten Auswirkungen auf den Erfolg hatte die vorhandene geistige Fähigkeit der Team-Mitglieder. Meistens genügt ein Einziger um das Ergebnis der Teamarbeit noch positiv erscheinen zu lassen, vor allem wenn dieser ein guter „Plant“ oder ein guter „Monitor Evaluator“ ist (siehe dazu Übersichtstabelle 3-1 in Kapitel 3.2 und Tabelle 4-4 in Kapitel 4.4). Dieser Umstand sollte besonders berücksichtigt werden bei der Team-Zusammensetzung, also der Auswahl der Team-Mitglieder.

Negative Auslese oder Selektionsprozess

Eine Bezeichnung aus dem Personalauswahlverfahren, wobei Personen nach einem eigentlich gut entworfenen Auswahlverfahren, zum Beispiel im Management, rekrutiert und angestellt werden. Leider ist dieses aber so aufgebaut, dass es nicht die am besten Geeigneten zum Aufbau eines schon erfolglosen Unternehmens selektiert, sondern diese von der Wahl exkludiert. Teams haben dabei kaum die Möglichkeit, den Misserfolg in einen Erfolg zu transferieren.

Persönlichkeit (siehe dazu auch Belbin, 2004, S.19ff.)

Hinsichtlich der Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter wurde festgestellt, dass diese sich – insbesondere bei Entscheidungsträgern – zugunsten der Normen eines Unternehmens verlagert. Anders gesagt: das die Normen der Firma gelebt werden und nicht die Eigenen.

So performen Unternehmen, die sich einer vorsichtig introvertierten Kultur verschrieben haben, oft schlechter, als Unternehmen mit einer aggressiv extravertierten Kultur. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass Spezialisten, die ins Management aufsteigen, Spezialisten bleiben, weil ihnen oft die Balance der erforderlichen Teamrollen fehlt. Das führt mitunter dazu, dass sie an Projekten festhalten, die von vornherein zum Scheitern verurteilt sind.

Dieses Verhalten wird auch als „Concorde-Syndrom“⁹⁴ bezeichnet, „das Festhalten und Weitermachen, auch wenn schon es lange kein „Happy End“ mehr geben wird.“

Der gezielte Einsatz verschiedener empfohlener Teamrollen dient hier als Bremse für solche Spezialisten.

⁹⁴ In diesem Zusammenhang steht es für die beschränkte Wahrnehmung von Scheitern, wie bei verringertem Jetlag bei einem Flug mit der französischen Concorde (ehemaliges Überschall-Passagierflugzeug) von Paris nach New York.

Team-Mitglieder ohne Teamrolle

In den Experimenten von Belbin zeigten sich Teamrollen-Konflikte bedingt durch Mehrfachbesetzung, Überlappung und Nichtbesetzung erforderlicher Positionen.

Dazu kommt, dass manche Mitarbeiter und Manager einfach nicht geeignet sind für die Arbeit in Teams und demselben mehr schaden, als seine Potenziale zu stärken.

Manchmal kommt es aber auch zu einer Umkehrung der Teamrollen: Mitarbeiter, die in einem konventionellen Team als „Spezialist“⁹⁵ eingestellt wurden, erweisen sich im Laufe der Zeit oft als hervorragender Koordinator.

4.4.3 Erfolgreiche Teams ⁹⁶

Teamführung

Der Teamleiter sollte eine geduldige Person sein, die es versteht, Vertrauen aufzubauen und neue Möglichkeiten für das Team sucht und ergreift. Er dominiert nicht, sondern fasst die wichtigen Fakten zusammen und fällt kritische Entscheidungen. In der Praxis arbeitet er nicht gegen, sondern mit seinen Team-Mitgliedern.

Aufgaben der virtuellen Führungskraft zur Verringerung der Distanz:

- Aufbau von Vertrauen im Team aktiv steuern;
- Informationsaustausch organisieren, Interaktion fördern - nicht nur aufgabenbezogene, sondern auch soziale Kommunikation;
- Eigenschaften und Qualifikationen jedes einzelnen Teammitglieds, die zum Teamerfolg beitragen sollen, benennen;
- Einzelbeiträge zum Teamerfolg hervorheben;
- Anzeichen für Vertrauensbrüche nachgehen und Vertrauen wiederherstellen;
- Misserfolge konstruktiv kommunizieren und Lernpotenziale vermitteln;
- Aufgabenkonflikte nutzen, um kreativer Lösungen zu finden - statt Personenkonflikte daraus entstehen zu lassen.

Aufgaben der virtuellen Führungskraft zum Abbau von Kulturgrenzen:

- Die verschiedenen Arten von Kultur und ihre jeweiligen Unterkategorien im Team erkennen;
- Das Team über verschiedene Kulturen informieren;
- Vorteile für den Teamerfolg nutzen;
- Schwierigkeiten aufgrund verschiedener Kulturen managen;
- Bereits zu Entstehungsbeginn des Teams den Grundstein für die eigene Teamkultur legen;
- Ziel ist es, mit der Zeit eine eigene Teamkultur zu etablieren.

⁹⁵ Bezogen auf „Belbin's Teamrollen“ Belbin, 2004, S.72.

⁹⁶ vgl. Belbin, 2004, S.87ff.

Existenz eines herausragenden Team-Mitglieds – „Plant“⁹⁷

Es zeigt sich als ein großer Vorteil, wenn das Team über ein Mitglied verfügt, das sowohl einen hohen Grad an Kreativität, als auch Klugheit aufweist.

Geistige Fähigkeiten

Hier zeigen sich die besten Resultate, wenn das Team zumindest einen sehr guten „Denker“⁹⁸, ein anderes kluges Mitglied und einen Teamleiter mit hohen geistigen Fähigkeiten in seinen Reihen hat.

In welcher Zusammensetzung auch immer ein Team besteht, hat es sich doch gezeigt, dass ein Team - welches über verschiedene Levels geistiger Fähigkeiten verfügt - besser zusammenarbeitet, als Team-Mitglieder mit Äquivalenten.

Streuung persönlicher Fähigkeiten

Teams zeigen sich besonders erfolgreich, wenn sie über eine gute Verteilung der Teamrollen verfügen. Insbesondere einen „Perfektionisten“⁹⁹ und zumindest einen „Implementer“¹⁰⁰ in ihren Reihen haben.

Ausgewogenheit der Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten im Team

Dass ein Mitarbeiter eine entsprechende Position bekleiden kann, die auch seiner Persönlichkeit und seinen Begabungen entspricht, ist in der Berufswelt eher eine Seltenheit.

Gerade bei erfolgreichen Teams zeigt sich aber, dass eine Ausgewogenheit zwischen Berufsanforderung und Persönlichkeits-Struktur der Team-Mitglieder von Vorteil ist.

4.4.4 Schlüssel-Eigenschaften für erfolgreiche Teams

Die Zeitschrift „Forbes“ zählt in einem Artikel vom Oktober 2011 die acht wichtigsten Schlüssel-Eigenschaften für erfolgreiche Teams auf - beschrieben bei Yael Zofi in ihrem letzten Buch „A Manager's Guide to Virtual Teams“¹⁰¹.

(1) Team-Mitglieder sollten global denken – sie blicken nach außen, nicht nach innen:

Erfolgreiche virtuelle Teamleiter erweitern den Fokus vom lokalen zum globalen Denken. Dadurch wird eine Grundlage für Respekt geschaffen. Respekt schafft die Voraussetzung, ohne den die Team-Mitglieder nicht in der Lage wären, Verantwortung für gemeinsame Aufgaben zu übernehmen und an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten.

⁹⁷ Eine Teamrolle von Belbin, siehe dazu Tabelle 4-4

⁹⁸ Eine Teamrolle von Belbin, siehe dazu Tabelle 4-4

⁹⁹ Eine Teamrolle von Belbin, siehe dazu Tabelle 4-4

¹⁰⁰ Eine Teamrolle von Belbin, siehe dazu Tabelle 4-4

¹⁰¹ vgl. **Forbes**: Artikel: „A Virtual Team is Not Another Name for Outsourcing“, übersetzt ins Deutsche

(2) Die Team-Mitglieder teilen sich die Verantwortung, um ihre Mission zu erreichen:

Leistungsstarke Teams sehen einen Sinn in ihrer Mission und überwinden damit die Isolation, die das Arbeiten in einer virtuellen Umgebung definiert. Die Team-Mitglieder entwickeln dabei ein Verständnis hinsichtlich ihrer gegenseitigen Abhängigkeit, bestimmte Ziele zu erreichen.

(3) Eine Kultur der Offenheit - Vertrauen und Authentizität:

Effektive Teamleiter arbeiten ständig daran, ein Arbeitsumfeld von Vertrauen zwischen den Team-Mitgliedern zu schaffen und Missverständnisse sofort zu entschärfen. Sie konzentrieren sich dabei auf Verhaltensweisen – und nicht auf Persönlichkeiten - weil sie wissen, dass das Vertrauen schafft. Dann werden sie „sagen, was sie meinen und meinen, was sie sagen“ - als Zeichen ihrer Authentizität.

(4) Die Mitglieder kommunizieren sinnvoll miteinander:

Leistungsstarke virtuelle Teams errichten und pflegen Standards hinsichtlich der Häufigkeit und der Art der Kommunikation und machen die Mitglieder für die Einhaltung entsprechend verantwortlich. Regelmäßig wird synchrone Kommunikation angewendet, um über kritische Punkte miteinander zu sprechen.

(5) Es existiert ein einfacher Informationsfluss mit verschiedenen Formen von Technologie:

Jedes Team-Mitglied sollte Zugang zu geeigneten Technologien, zum verlässlichen, aktuellen Austausch von Informationen, haben. Die Menge der "gegebenen" Informationen (ungefilterte E-Mails und Telefonate) an die Team-Mitglieder sollte niedriger sein, als "abzuholende" Daten (E-Bulletin-Boards und Intranets).

(6) Ein Mechanismus für Konflikt-Management:

Konflikte sind unvermeidlich, und wenn nicht schon einfache Missverständnisse erkannt und behoben werden, wird das Vertrauen erodiert. Der Teamleiter muss die Team-Mitglieder früh aktiv in das Konflikt-Management einbinden und dranbleiben, bis eine entsprechende Lösung gewährleistet ist. Damit können langwierige kraftraubende Konfrontationen vermieden werden.

(7) Arbeitssysteme produzieren die zu erbringenden Leistungen innerhalb der definierten Einschränkungen:

Wenn Team-Mitglieder geografisch verteilt sind, erfordert es rigorose Anstrengungen von allen Team-Mitgliedern Komponenten kritischer Arbeitssysteme zu koordinieren und fristgemäß auszurichten, um innerhalb gegebener Zeit- und Budgetvorgaben zu bleiben.

(8) Die Mitglieder haben eine positive "Can do" Einstellung - über Zeit und Entfernung hinweg:

Das gesamte Team sollte davon ausgehen, dass ihre Bemühungen zum Erfolg führen. Wenn jedoch Konflikte und Spannungen auftreten - was kaum auszuschließen ist - halten die Mitglieder diese Situationen im Zusammenhang mit dem größeren Bild und versuchen schnell eine Lösung zu finden, anstatt sich gegenseitig Schuld zuzuweisen.

FRAGEBOGEN-AUSWERTUNG



5 Auswertung der Befragung

5.1 Etikette

Im Jänner 2012 wurde ein Fragebogen zum Thema „Virtuelle Teams“ an 116 Mitarbeiter von globalen Unternehmen versandt. Über die Teilnehmer der Befragung war bekannt, dass diese in „Virtuellen Teams“ arbeiten.

Retourniert und komplett beantwortet wurden 74 Fragebögen (das entspricht rund 64 %). Die Fragebögen wurden anschließend analysiert und ausgewertet.

Die Befragten wurden gebeten, einen Fragebogen mit insgesamt 15 Fragen auszufüllen.

Der Fragebogen wurde unterteilt in 4 Bereiche:

- **Abschnitt I:** „Hintergrund-Informationen“
 - Persönliche Informationen (Arbeitsstandort, Arbeitsverhältnis, Muttersprache, Teamstellung, Team-Jahre);
 - Gründe für die Bildung von virtuellen Teams;
 - Erfolgs- und Misserfolgs-Faktoren.
- **Abschnitt II:** „Technologie“
 - Benutzte Kommunikationsmittel.
- **Abschnitt III:** „Menschliche Faktoren“
 - Herausforderungen für virtuelle Teams;
 - Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten für virtuelle Team-Mitglieder.
- **Abschnitt IV:** „Face-to-face-Meetings“
 - Herausforderungen bei „F2F“-Meetings.

Gefragt wurde nach den Herausforderungen virtueller Teamarbeit im eigenen Unternehmen sowie der persönlichen Meinung und Selbsteinschätzung.

Die Teilnehmer sollten entweder unter vorgegebenen Antworten auswählen oder ihre Einschätzung auf einer vorgegebenen Skala kennzeichnen.

Die Antwortmöglichkeiten der einzelnen Items wurden „ordinal“ skaliert aufgebaut und für die Auswertung durch eine „äquidistante“ Skala visualisiert.

Hauptsächlich wurden zwei verschiedene Arten der Wertungs-Möglichkeit verwendet, die anschließend mit ihren „ordinalen“ Werten dargestellt sind:

Bewertung der Wichtigkeit (Importance)

Tabelle 1: Werttabelle für Bewertung der Wichtigkeit

Bewertung	Wert
Unwichtig (least important)	1
Weniger wichtig (somehow important)	2
Wichtig (important)	3
Sehr wichtig (very important)	4
Besonders wichtig (most important)	5

Bewertung der Herausforderung (Challenge)

Tabelle 2: Werttabelle für Bewertung der Herausforderung

Bewertung	Wert
Nicht zutreffend (not applicable)	1
Wenig zutreffend (not challenging)	2
Teilweise zutreffend (somewhat challenging)	3
Zutreffend (challenging)	4
Voll zutreffend (very challenging)	5

Andere Fragestellungen, die sich weder auf die Wichtigkeit noch den Grad der Herausforderung bezogen, wurden ebenfalls mit numerischen Werten von 1-5 umgesetzt.

Die Befragung erfolgte - freiwillig und anonym - aufgrund der Internationalität der Teilnehmer in englischer Sprache.

Die Prozentzahlen wurden bei den meisten Ergebnisangaben auf ganze Stellen gerundet, was bedingt, dass die Summe nicht immer 100 % ergibt.

5.2 Zweck des Fragebogens

Der Fragebogen dient der Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren und zur Untermauerung der aufgestellten Thesen.

Im Besonderen betrachtet und analysiert die Auswertung:

- Differenzen zwischen virtuellen Teams und nicht-virtuellen Teams;
- Generelle und spezifische Herausforderungen, denen Team-Mitglieder ausgesetzt werden;
- Kritische Erfolgs-Faktoren für virtuelle Teams.

5.3 Auswertungsdetails des Fragebogens

Abschnitt I – Hintergrund-Informationen:

Statistische Angaben wie Geschlecht und Alter mussten auf Wunsch der Unternehmen - insbesondere auf Verlangen der Personal- und Corporate-Appliance-Abteilungen - entfernt werden.

Nationalität der Teilnehmer (Frage 1)

Der Fragebogen wurde an Teilnehmer aus 16 Ländern verschickt. Für fast alle der Befragten ist der Arbeitsplatz auch gleichzeitig der Wohnort und das Heimatland.

Tabelle I-1: Land des Arbeitsplatzes der Befragten



	Platzierung	Prozent	Land (Frage 1b)
	01	39,66%	England
	02	13,79%	Deutschland
	03	12,93%	Österreich
	04	9,48%	Italien
	05	7,76%	USA
	06	3,45%	Spanien
	07	2,59%	Frankreich
08	10,34%	Andere Länder : Belgien, Dänemark, Niederlande, Norwegen, Philippinen, Schweden, Slowenien, Thailand, Tschechische Republik.	


Tabelle I-2: Muttersprache der Befragten

	Muttersprache (Frage 1a)	Prozent
	English	45,95%
	Deutsch	36,49%
	Italienisch	6,76%
	Spanisch	4,05%
	Französisch	1,35%
	Andere Sprachen	5,41%

Beim Rücklauf der Fragebögen war durch die englisch-sprachige Abfassung leider eine geringe Response-Quote von anders-sprachigen Teilnehmern zu verzeichnen (siehe Tabelle I-2).

Arbeitsbezogene Statistiken (Frage 1)

Tabelle I-3: Arbeitsverhältnis

	Arbeitsverhältnis (Frage 1c)	Prozent
	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	80%
	Angestellt über Vertrag	20%


80% der Befragten stehen in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis. 20% haben einen befristeten Vertrag.

Tabelle I-4: Teamposition

	Position (Frage 1d)	Prozent
	Team-Leiter	24%
	Team-Mitglied	76%

76% der Befragten sind Team-Mitglieder und haben somit meistens keine oder nur eine eingeschränkte Personalverantwortung.

Tabelle I-5: Erfahrung in Jahren

	Arbeitsjahre (Frage 1e)	Prozent
	< 1 Jahr	1%
	1 - 3 Jahre	7%
	3 - 5 Jahre	19%
	> 5 Jahre	73%

Da virtuelle Teams bereits seit langen einen fixen Platz in der Unternehmensorganisation einnehmen, verfügen auch 73% der Befragten über mehr als 5 Jahre Erfahrung in der Arbeit als virtuelles Team.

Wesentliche Gründe für die Bildung von virtuellen Teams? (Frage 2)

Was sind die Ursachen für die Bildung virtueller Teams?

Im Wesentlichen werden zwei Trends als Hauptfaktoren genannt:

- Veränderung der Organisations-Strukturen und Wandel zur Teamarbeit
- Globalisierung- und Dezentralisierungs-Prozesse, sowie die Neuerungen in der Informations- und Kommunikations-Technologie forcieren das verteilte Arbeiten.

Tabelle II-1: Gründe für die Bildung von virtuellen Teams

2. WHAT WOULD YOU CONSIDER THE MAIN DRIVERS FOR BUILDING VIRTUAL TEAMS?						
(WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE WESENTLICHEN GRÜNDE FÜR DIE BILDUNG EINES VIRTUELLEN TEAMS?)						
(1=Unwichtig & 5=Besonders wichtig)		1	2	3	4	5
a.	Driven by the need to reduce service cost (die Notwendigkeit der Reduzierung von Servicekosten)	4%	11%	27%	36%	22%
b.	Driven by global customers (die Notwendigkeit der Globalisierung)	3%	12%	24%	34%	27%
c.	Driven by the need to balance workload among multiple offices (die Notwendigkeit der Verteilung der Arbeit auf mehrere Standorte)	18%	18%	26%	27%	12%
d.	Driven by the availability of engineers (die Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit entsprechendem Wissen)	12%	14%	22%	27%	26%
e.	Driven by the goal to expand work for the same cost (die Notwendigkeit des Ausbaus der Serviceleistungen bei gleichen Kosten)	9%	19%	26%	36%	9%
f.	Driven by the developments in technology (Aufgrund der technologischen Entwicklung)	14%	22%	24%	26%	15%
g.	Driven by competitors (Aufgrund von Konkurrenzdruck)	22%	27%	23%	20%	8%
h.	Driven by company policy, e.g. global procurement of services (Aufgrund von Unternehmensvorschriften, Outsourcing)	8%	16%	22%	32%	22%

Die persönliche Einschätzung der Befragten deckt sich hier weitgehend mit den theoretischen Ursachen der Globalisierung¹⁰² und damit verbundenen geänderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen, die ihrerseits eine Veränderung der Unternehmens-Strukturen erfordern.

¹⁰² Siehe dazu Kapitelabschnitt 1.1ff.

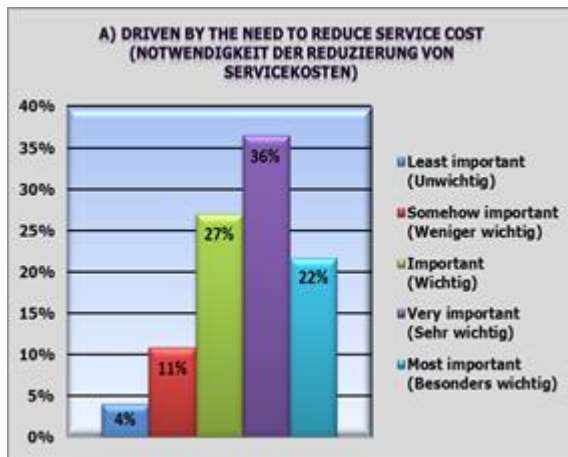


Abb. II-1: Notwendigkeit der Reduzierung von Servicekosten



Abb. II-2: Notwendigkeit der Globalisierung

Die Mehrheit der Befragten (85 % wichtig – besonders wichtig) sieht die Reduzierung der Servicekosten als eines der wichtigsten Argumente für die Bildung von virtuellen Teams.

Ebenso wird die Notwendigkeit der Globalisierung (85 % wichtig – besonders wichtig) als ein maßgebliches Kriterium gesehen.



Abb. II-3: Notwendigkeit der Verteilung der Arbeit auf mehrere Standorte

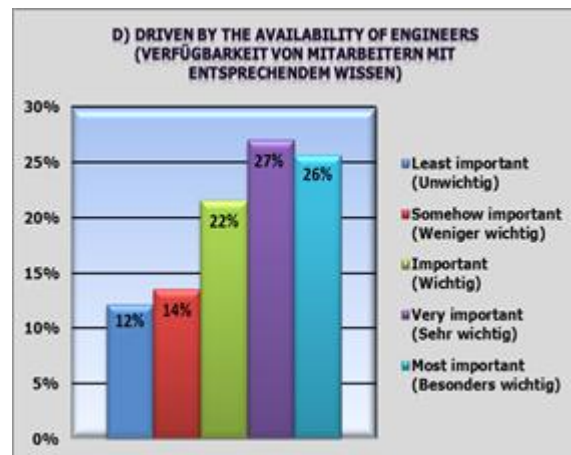


Abb. II-4: Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit entsprechendem Wissen

Die Notwendigkeit der Verteilung der Arbeitsaufgaben auf mehr als einen Standort setzt natürlich voraus, dass entsprechend ausgebildetes Fachpersonal in den unterschiedlichen Ländern vorhanden ist. Der Level des Wissens sollte dabei natürlich ausgewogen oder annähernd gleich sein.

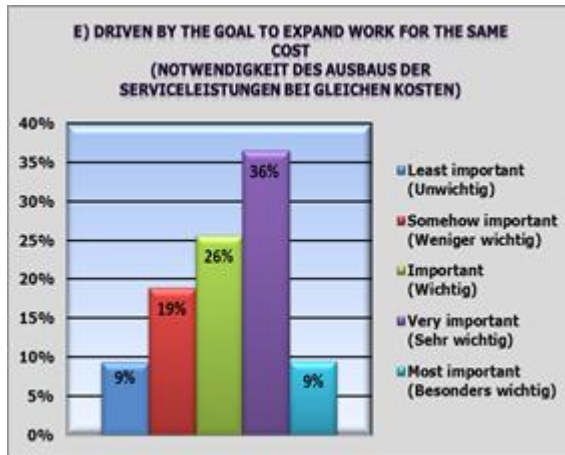


Abb. II-5: Notwendigkeit des Ausbaus der Serviceleistungen bei gleichen Kosten

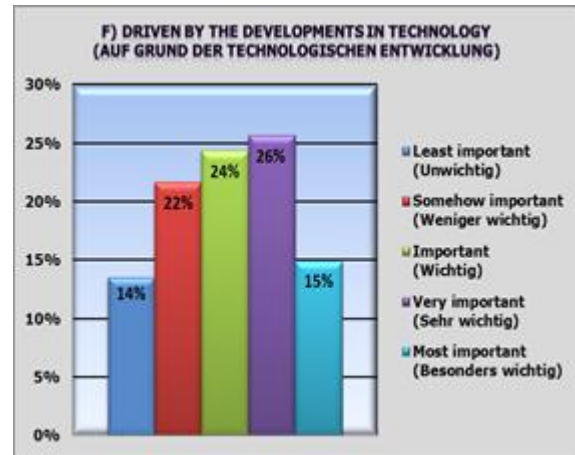


Abb. II-6: Auf Grund der technologischen Entwicklung

Das Ergebnis zeigt, dass globale Teams nur selten gebildet werden um Serviceleistungen auszubauen.

Die technologische Entwicklung wird zwar noch immer als bedeutender Faktor gesehen (64% wichtig – besonders wichtig) andererseits glaubt mehr als ein Drittel (36% unwichtig – weniger wichtig), das hier durchaus global gleiche Bedingungen herrschen.

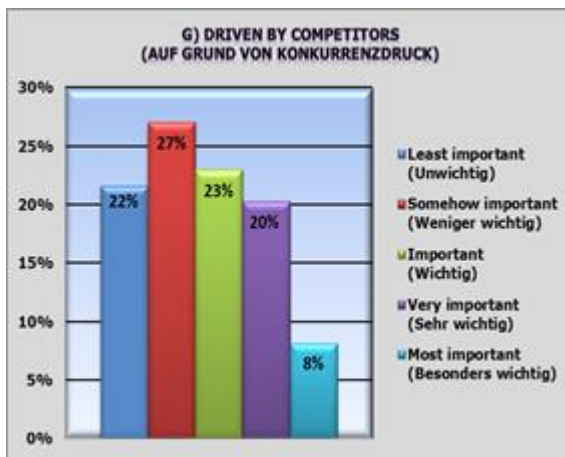


Abb. II-7: Auf Grund von Konkurrenzdruck



Abb. II-8: Auf Grund von Unternehmensvorschriften, Outsourcing

Der Konkurrenzdruck scheint nicht als wesentlicher Treiber (49% unwichtig – weniger wichtig) gesehen zu werden.

Der Wille Prozesse auszulagern führt meistens zur Verkleinerung bestehender interner Arbeitsgruppen und Abteilungen, diese werden oft als globale Teams fusioniert und als sogenannte „Solution Delivery“¹⁰³ – Teams den fremdvergebenen operationalen Arbeitsteams vorangestellt.

¹⁰³ Diese Teams haben die Aufgabe und Verantwortung, Prozesse und Qualitätsanforderungen für die operational agierenden Dienstleister zu gestalten, vorzugeben und gegebenenfalls ihre Einhaltung zu überprüfen.

Welchen Einfluss hat virtuelle Teamarbeit auf Projekte? (Frage 3)

Während bei den Projektkosten kaum augenscheinliche Vorteile auszumachen sind, bedingt durch längere Projektteilzeiten und die erhöhte Gesamtdauer der Durchführung, erkennt man doch Vorteile durch die Verfügbarkeit von Fachkräften, die das Design und die Gesamtqualität des Projektes verbessern, beziehungsweise zumindest ein gleiches Level der Zufriedenheit liefern.

Tabelle III-1: Auswirkung auf Projekte

3. FOR PROJECTS PERFORMED BY A VIRTUAL TEAM, WHAT IS THE TYPICAL IMPACT ON?						
(WELCHE AUSWIRKUNGEN AUF UNTEN ANGEFÜHRTE FAKTOREN HAT IHRER MEINUNG NACH DIE BEARBEITUNG DURCH EIN VIRTUELLES TEAM?)						
(Erhöhung:>10%, 0-10%, gleich, Verringerung:0-10%, >10%)		1	2	3	4	5
a.	Project cost (Projektkosten)	14%	18%	27%	27%	15%
b.	Travel expenses (Reisespesen)	16%	28%	14%	15%	27%
c.	Project time (Projektzeit)	30%	39%	19%	5%	7%
d.	Overall project delivery time (Gesamte Projektzeit)	32%	30%	23%	9%	5%
e.	Design quality (Design Qualität)	3%	9%	65%	19%	4%
f.	Overall quality of delivered project (Gesamtqualität des Projektes)	1%	12%	58%	22%	7%

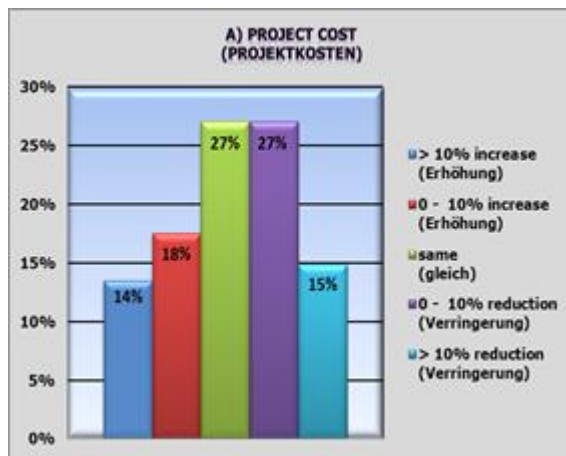


Abb. III-1: Einfluss auf Projektkosten

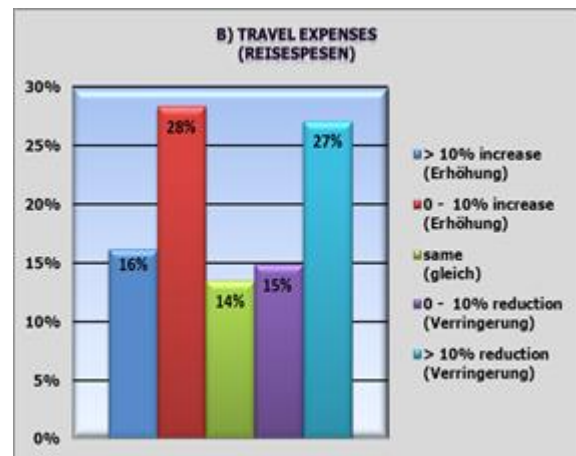


Abb. III-2: Einfluss auf Reisespesen

Die Projektkosten betreffend sehen 58% keinen Vorteil bei der Bearbeitung durch virtuelle Teams, vielmehr denkt ein Drittel, dass diese Arbeitsgruppen zu einer Erhöhung der Kosten führen.

Bei den Reisekosten sind mehr als ein Drittel (42%) davon überzeugt, dass Einsparungen beim Reiseaufwand möglich sind. Mehr als die Hälfte (58%) sieht jedoch eine Verteuerung beziehungsweise gleich bleibende Aufwendungen bei diesem Thema.

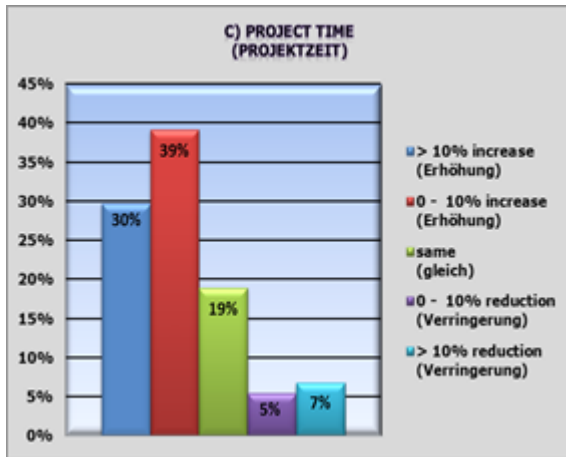


Abb. III-3: Einfluss auf die Projektzeit

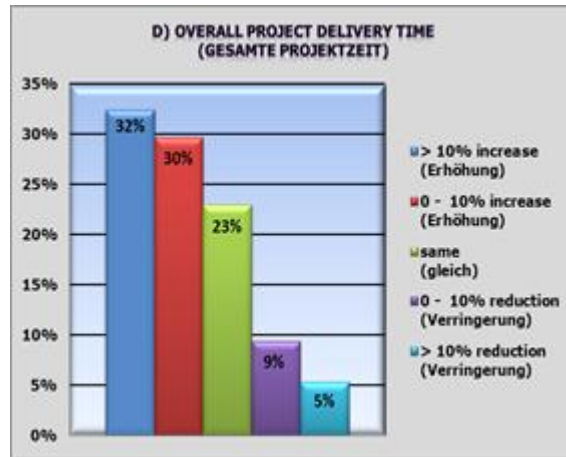


Abb. III-4: Einfluss auf die gesamte Projektzeit

Bei den Projektzeiten glauben mehr als zwei Drittel an eine Verlängerung. Nur sehr Wenige (12%) sehen hier ein Verringerungspotenzial für Laufzeiten von Projekten.

Dasselbe Ergebnis (Erhöhung) spiegelt sich wieder bei der Betrachtung der Laufzeit der gesamten Projektzeit und bestätigt die Ergebnisse der Frage: C) Projektzeit.

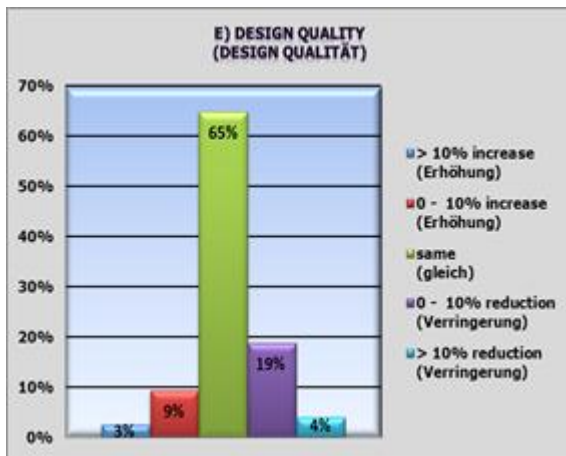


Abb. III-5: Einfluss die Design Qualität

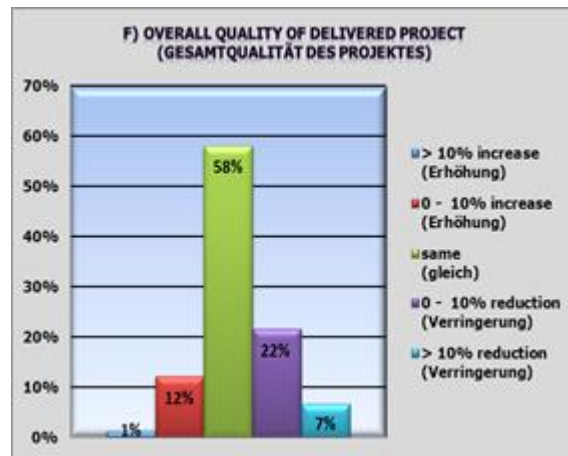


Abb. III-6: Einfluss auf die Gesamtqualität des Projektes

Fast zwei Drittel sehen keinen Einfluss auf die „Design Qualität“¹⁰⁴ und glauben auch nicht das sich die Gesamtqualität weder negativ, noch positiv verändern wird.

¹⁰⁴ Vorwiegend werden virtuelle Teams in der Projektarbeit eingesetzt und beim Design neuer Produkte oder Lösungen. Trotz kultureller Unterschiede sollte dabei Einigung über Qualität - Standards herrschen und bei Consumer-Produkten der globale Geschmack abgedeckt werden.

Was zeichnet erfolgreiche Teams aus? (Frage 4)

Gibt es allgemein-gültige und unabdingbare Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit?

Frage 4 ermittelt wie die vorgegebenen Erfolgsfaktoren eingeschätzt werden.

Tabelle IV-1: Wesentliche Erfolgsfaktoren virtueller Teams

4. FROM YOUR PERSONAL EXPERIENCE, PLEASE RATE THE FACTORS THAT LEAD TO SUCCESSFUL VIRTUAL TEAMS?						
(BEURTEILEN SIE BITTE, AUS IHRER PERSÖNLICHEN SICHT, DIE WESENTLICHSTEN FAKTOREN, WELCHE EIN ERFOLGREICHES VIRTUELLES TEAM AUSZEICHNEN?)						
(1=Unwichtig & 5=Besonders wichtig)		1	2	3	4	5
a.	Human resource policies (Personalprozesse für virtuelle Teams)	12%	23%	24%	28%	12%
b.	Training and on-the-job education and development (Training und Mitarbeiterförderung)	1%	14%	28%	34%	23%
c.	Standard organizational and team processes (Standardisierte Organisations- und Teamprozesse)	1%	9%	20%	47%	22%
d.	Use of electronic collaboration and communication technology (Benützung von elektronischen Kommunikationstechnologien für Teamarbeit)	0%	3%	7%	36%	54%
e.	Organizational culture (Organisationskultur)	1%	7%	24%	46%	22%
f.	Leadership support of virtual teams (Unterstützung vom Management für virtuelle Teams)	1%	1%	22%	38%	38%
g.	Team-leader and team-member competencies (Entsprechende Kompetenzen für Teamführer und Team-Mitglieder)	3%	0%	18%	35%	45%
h.	Trust and Loyalty (Vertrauen und Loyalität)	1%	4%	15%	32%	47%

Alle angegebenen Erfolgsfaktoren wurden wenig überraschend als notwendig für die Erfüllung der Aufgaben und Arbeit eines virtuellen Teams bestätigt.

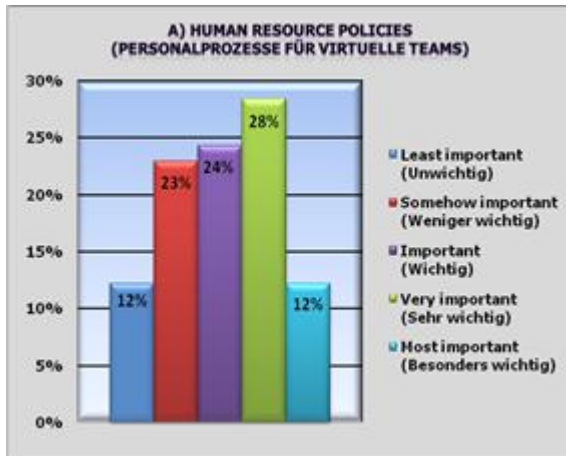


Abb. IV-1: Personalprozesse für virtuelle Teams

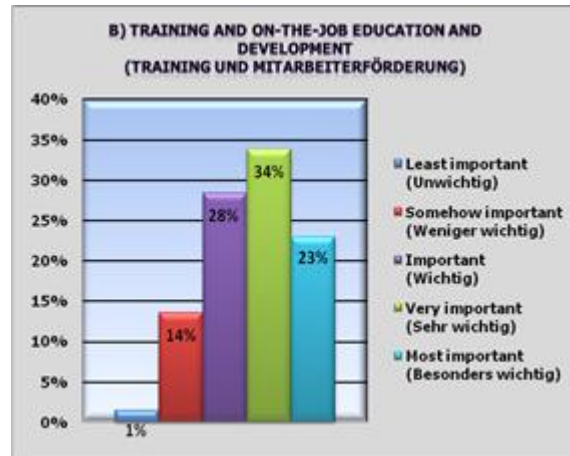


Abb. IV-2: Training und Mitarbeiterförderung

Durchaus als wichtig wird es gesehen, speziell für virtuelle Team-Mitglieder angepasste Personalprozesse zu etablieren.¹⁰⁵

Training und Mitarbeiterförderung spielen eine große Rolle und müssen Teil der Personalbeurteilung werden. Die Beschäftigten artikulieren als Forderung an das Unternehmen, im Rahmen des persönlichen Entwicklungsplans, das geforderte Wissen durch interne und externe Schulungen zu erlangen beziehungsweise zu verbessern.



Abb. IV-3: Standardisierte Organisations- und Teamprozesse

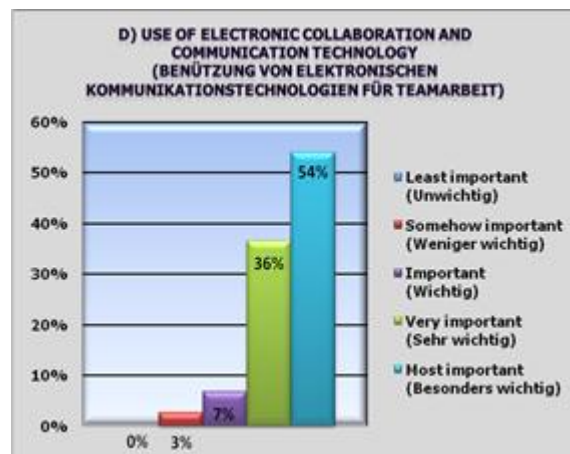


Abb. IV-4: Benutzung von elektronischen Kommunikationstechnologien für Teamarbeit

Standardisierung von Prozessen wurde als überwiegend wichtig bis sehr wichtig eingestuft, weil sie die Rahmenbedingungen für die gemeinsame Arbeit schaffen.

Ohne moderne Kommunikationstechnologie wären virtuelle Teams nicht denkbar, erst sie ermöglichen die Zusammenarbeit über Distanz und Zeit.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Aufgrund von globalen Meetings verschieben sich oft Arbeitszeiten, diese Flexibilität muss den Arbeitnehmern erlaubt sein. Die bestehenden Entlohnungssysteme bedürfen möglicherweise einer Anpassung, um die Motivation im Team und des Einzelnen zu fördern (Kapitelabschnitt 3.6.4).

¹⁰⁶ Ein ganzes Kapitel ist deshalb der Kommunikation gewidmet als Basis für effiziente Teamarbeit (Kapitel 2).



Abb. IV-5: Organisationskultur



Abb. IV-6: Unterstützung vom Management für virtuelle Teams

Das Unternehmen, wie das Ergebnis zeigt, muss die Voraussetzungen mittels interkulturellen und Diversity Management schaffen, um mit globalen Teams zu agieren.¹⁰⁷

Das Management muss an die virtuellen Teams glauben. Dazu ist es auch notwendig Macht und Ressourcen abzugeben und betreffend der Mitarbeiter-Führung umzulernen.

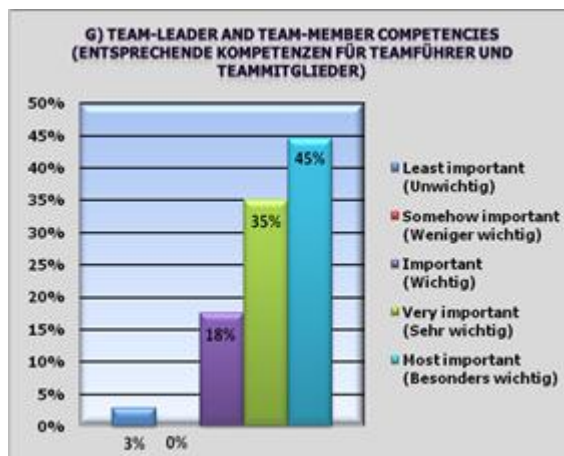


Abb. IV-7: Entsprechende Kompetenzen für Teamführer und Team-Mitglieder

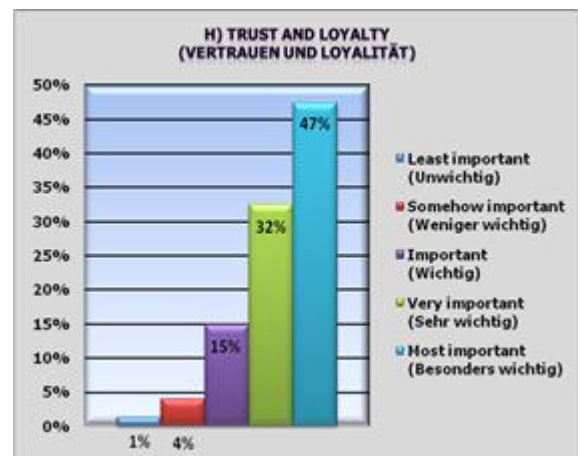


Abb. IV-8: Vertrauen und Loyalität

Um aufgrund der gegebenen Verhältnisse angepasste Prozesse umzusetzen zu können benötigen Teamleiter wie auch Team-Mitglieder erweiterte Kompetenzen.¹⁰⁸

Vertrauen ist die Basis für diese Form der Zusammenarbeit und verhindert Motivationsverluste.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Kapitel 3.5 beschäftigt sich mit kulturellen Unterschieden und im Kapitel 4.1.3 wird auf die interkulturelle Kompetenz näher eingegangen.

¹⁰⁸ Kapitel 3.3 beschreibt die Teamleitung und die Notwendigkeit der partizipativen und delegativen Führung, die damit auch eine Erweiterung der Kompetenzen aller, im Gegensatz zur direktiven Leistung darstellt.

¹⁰⁹ Kapitel 3.6 geht auf das wichtige Thema Vertrauen, Motivation und Loyalität ein.

Was bringt Teams zum Scheitern? (Frage 5)

Tabelle V-1: Wesentliche Misserfolgs - Faktoren virtueller Teams

5. FROM YOUR PERSONAL EXPERIENCE, PLEASE RATE THE FACTORS THAT LEAD TO UNSUCCESSFUL VIRTUAL TEAMS?						
(WELCHE FAKTOREN SIND IHRER MEINUNG NACH AUSSCHLAGGEBEND FÜR DAS SCHEITERN EINES VIRTUELLEN TEAMS?)						
(1=Unwichtig & 5=Besonders wichtig)		1	2	3	4	5
a.	Lack of clear goals, direction, or priorities (Fehlen klarer Ziele und Prioritäten)	1%	0%	20%	39%	39%
b.	Lack of clear roles among team members (Fehlen klarer Rollen zwischen den Team-Mitgliedern)	5%	7%	23%	46%	19%
c.	Lack of cooperation and trust (Fehlen von Kooperation und Vertrauen)	1%	12%	12%	36%	38%
d.	Lack of engagement (Fehlen von Engagement)	0%	9%	26%	31%	34%
e.	Communication problems (Kommunikationsprobleme)	3%	7%	18%	35%	38%
f.	Ineffective team meetings (Ineffektive Team Meetings)	4%	12%	26%	28%	30%

Tabelle V-2: Platzierung der Misserfolgs - Faktoren virtueller Teams

Platz	Faktor	Prozent		
		4	5	Total
1	Fehlen klarer Ziele und Prioritäten	39%	39%	78%
2	Fehlen von Kooperation und Vertrauen	36%	38%	74%
3	Kommunikationsprobleme	35%	38%	73%
4	Fehlen klarer Rollen zwischen den Team-Mitgliedern	46%	19%	65%
4	Fehlen von Engagement	31%	34%	65%
5	Ineffektive Team Meetings	28%	30%	58%

„Kommunikations-Schwierigkeiten“ sind eine der wesentlichen Faktoren. Diese können oft zur größten Achillesferse für Arbeits- und Projekt-Teams werden. Und damit einhergehend: „Fehlende Kultur der Zusammenarbeit“.¹¹⁰

¹¹⁰ Kommunikationsverhalten wird in Kapitel 3.7 behandelt.



Abb.V-1: Fehlen klarer Ziele und Prioritäten

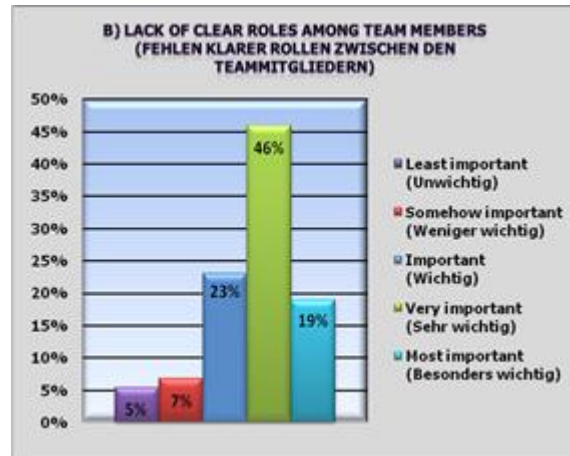


Abb. V-2: Fehlen klarer Rollen zwischen den Team-Mitgliedern

Überwiegend scheint bei dieser Frage Übereinstimmung zu herrschen, dass das Setzen von Zielen und Prioritäten einen wesentlichen Faktor für den Erfolg eines virtuellen Teams darstellt.

Rollen müssen klar definiert und festgelegt werden, Mitglieder müssen sich auf Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten verlassen können.¹¹¹

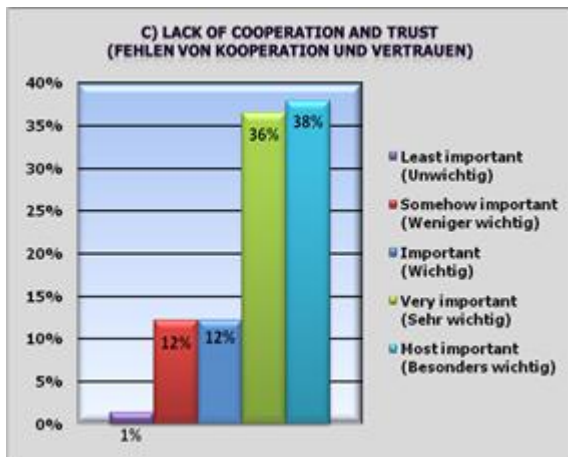


Abb. V-3: Fehlen von Kooperation und Vertrauen

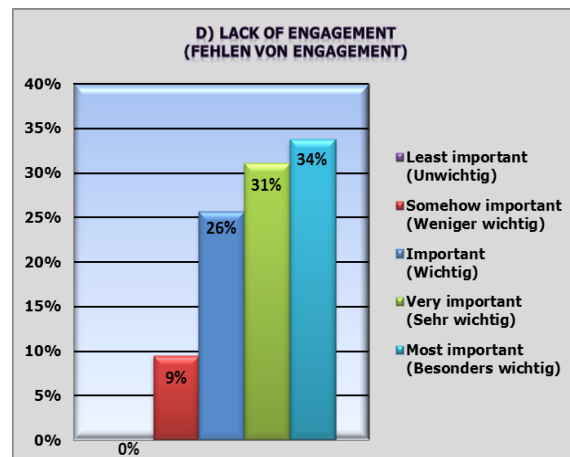


Abb. V-4: Fehlen von Engagement

Fehlende Kooperation führt zu isolierten Arbeitsabläufen, verringert Produktivität und Effizienz. Vertrauen basiert auf kooperativen Verhalten und ist besonders wichtig in diesen Arbeitsgemeinschaften.¹¹²

Engagement ist sehr wichtig und muss vom Teamleiter vorgelebt werden indem er Zusammenarbeit anstrebt, die Kommunikation ermöglicht und Ideen fördert.

¹¹¹ Verschiedene Modelle und Ansätze erlauben das ermitteln der Rollenfähigkeit, und zeigen die Notwendigkeit von heterogenen Teamrollen im Team (Kapitel 3.2).

¹¹² Kapitel 3.8 geht auf die Probleme von fehlender Kooperation und Vertrauen näher ein.

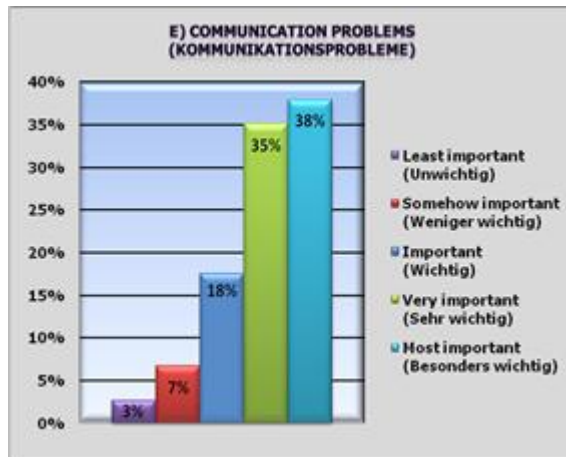


Abb. V-5: Kommunikationsprobleme

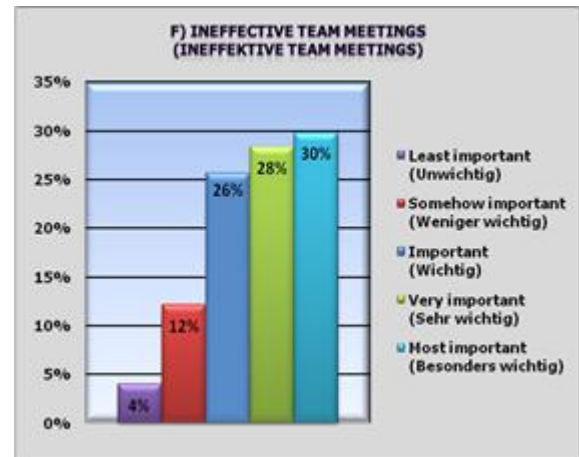


Abb. V-6: Ineffektive Team Meetings

Obwohl die meisten der Befragten denken, dass sprachliche Probleme¹¹³ selten eine Rolle spielen und darauf vertrauen, dass die derzeit vorhandene Technologie¹¹⁴ den Ansprüchen entspricht, teilen sie doch überwiegend die Annahme, dass gerade Kommunikationsprobleme zum Scheitern eines Teams beitragen können.

Team-Meetings, bei virtuellen Teams, benötigen Koordination betreffend der verfügbaren Wochentagen und der Uhrzeit sowie eine entsprechende Regelmäßigkeit. Besprechungsprotokolle sind ein wesentlicher Bestandteil eines Meetings zum einheitlichen Verständnis des Besprochenen und der zugewiesenen Aktionen.¹¹⁵

¹¹³ Siehe dazu Frage 6: Welche Rolle spielen Sprachprobleme.

¹¹⁴ Siehe dazu Frage 7 in Abschnitt II.

¹¹⁵ Kapitel 2.3.2. Meeting Normen

Welche Rolle spielen Sprachprobleme? (Frage 6)

How often does language cause problems on a project?

(Wie oft verursacht die unterschiedliche Muttersprache Probleme in Projekten?)

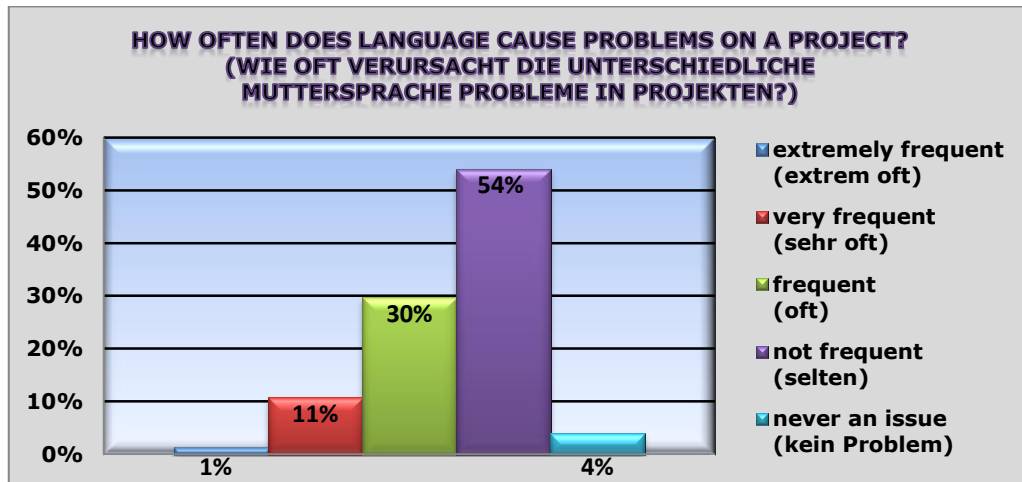


Abb. VI-1: Probleme durch Sprache

Die Hälfte der Befragten ist davon überzeugt, dass die unterschiedliche Muttersprache kein Problem darstellt.

Auf Grund des Überhanges englischsprachiger Umfrage-Teilnehmer ist aber davon auszugehen, dass dieses Ergebnis sich ein wenig verfälscht präsentiert.

Betrachtet man die Frage 13 und die Bewertung der Herausforderung der Sprache (teilweise bis voll zutreffend - in Summe 77%), so könnte man den Schluss ziehen, dass wenn es um Sprachprobleme geht, vieles beschönigt wird. Beziehungsweise die Mitglieder, dessen Muttersprache nicht Englisch ist, die Frage 6 besser bewertet haben, nur um ihr „Gesicht nicht zu verlieren“.¹¹⁶

¹¹⁶ Kapitel 6.1.2 geht noch mal abschließend auf mögliche Folgen sprachlicher Kommunikationsprobleme ein.

Abschnitt II - Technologie:


Genügen heutige Technologien den Anforderungen von virtuellen Teams?

(Frage 7)

Do you believe the current status of collaborative technology fosters global virtual teaming?

(Denken sie, dass der derzeitige Stand der Kommunikationstechnik globale, virtuelle Teams entsprechend unterstützt?)

Tabelle VII-1: Vorhandensein von benötigter Kommunikationstechnologie

	Technologie	Prozent
	Ja	77%
	Nein	23%

Obwohl neuere Technologien – beispielsweise „Social Networks“ - kaum zum Einsatz kommen, befinden mehr als Dreiviertel der Befragten die vorhandenen Technologien als ausreichend für die Unterstützung ihrer täglichen Arbeit.

Welche Kommunikationsmittel werden - und im welchem Ausmaß - benutzt? (Frage 8)

Inwieweit versuchen die Team-Mitglieder durch Einsatz von entsprechenden Kommunikationsmitteln, wichtige non-verbale Konversation zu ermöglichen, beziehungsweise Freundschaft und Vertrauen durch soziale Netzwerke aufzubauen?

Tabelle VIII-1: Nutzung von Kommunikationsmitteln

8. WHAT TOOLS YOU ARE FREQUENTLY USING AND TO WHAT PERCENTAGE DURING A WORKING WEEK?						
(WELCHE KOMMUNIKATIONSMITTEL BENUTZEN SIE WÄHREND EINER WOCHEN UND IN WELCHEM PROZENTUELLEN AUSMASS?)						
(<10%, 10-25%, 26-50%, 51-75%, 76-100%)		1	2	3	4	5
a.	E-Mail (Email)	1%	7%	20%	32%	39%
b.	Video-conferencing (Video-Konferenz)	80%	15%	3%	3%	0%
c.	Audio-conferencing (Audio-Konferenz)	9%	28%	24%	28%	9%
d.	Web-conferencing (Web-Konferenz)	11%	34%	28%	20%	7%
e.	Project specific websites (Spezielle Projekt Webseiten)	24%	39%	12%	18%	7%
f.	Common repositories for project information (Teamspeicherort für Projekt information)	18%	35%	23%	22%	3%
g.	Chat (Chat)	16%	11%	20%	31%	22%
h.	Knowledge management systems (Wissensdatenbanken)	39%	36%	18%	7%	0%
i.	Social networks (Soziale Netzwerke)	88%	8%	3%	1%	0%

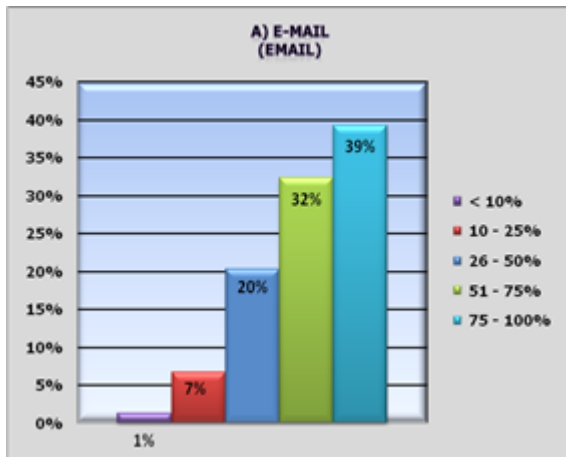


Abb. VIII-1: Kommunikationsmittel - Email

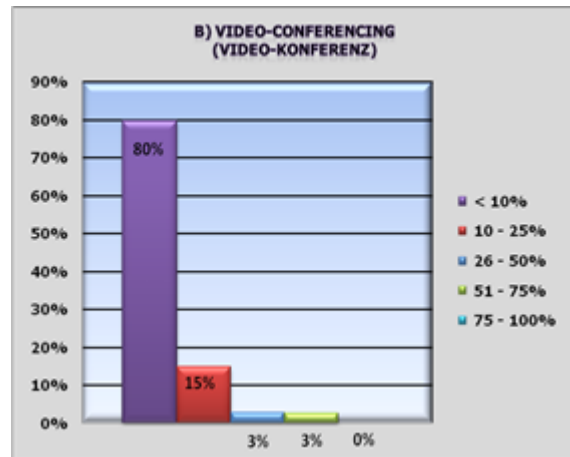


Abb. VIII-2: Kommunikationsmittel - Videokonferenz

Email¹¹⁷ ist das am häufigste genutzte Kommunikationsmittel vor allem weil es aufgrund seiner Integration mit Chat, installierten Office - und anderen Gruppenfunktionen immer universaler wird.

Viele Großfirmen haben teure Video-Konferenz-Systeme, die die Zusammenarbeit in weltweiten Arbeitsgruppen und im Management erleichtern soll. Trotzdem sind die Video-Konferenz-Systeme bei den Mitarbeitern unbeliebt - die Datenübertragung ist oft noch zu langsam, die Bilder des oder der Gegenüber und die Sprachqualität sind zu schlecht.

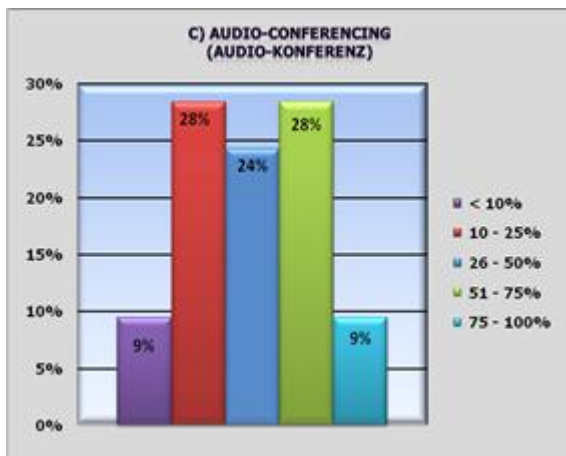


Abb. VIII-3: Kommunikationsmittel – Audio-Konferenz

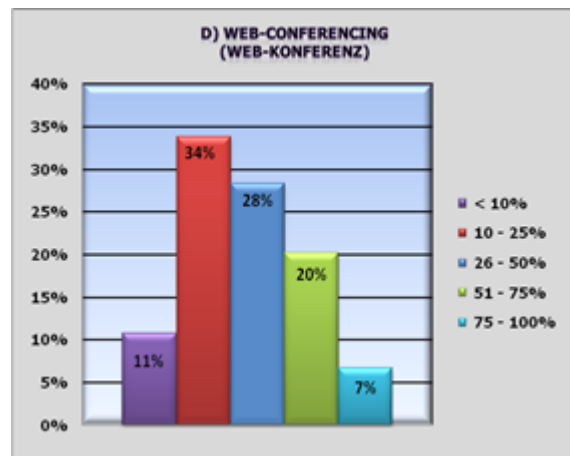


Abb. VIII-4: Kommunikationsmittel – Web-Konferenz

Audio-Konferenzen¹¹⁸ ermöglichen das schnelle Zusammenfinden mehrerer Personen unter einer gemeinsamen Einwahlnummer und werden daher häufig für schnelle Besprechungen über den Tag verteilt genutzt.

Web-Konferenz¹¹⁹ bietet sich dann an, wenn mehrere Teilnehmer Präsentation halten, weil sie ein einfaches Übergeben der Kontrolle der Moderation ermöglichen. Aufgrund der geringeren Verwendung verglichen mit Audio-Konferenzen, ergibt sich der Schluss, dass diese Technologie eher für größere Meetings angewandt werden.

¹¹⁷ Siehe dazu Kapitel 2.2.1. im Grundlagenteil

¹¹⁸ Siehe dazu Kapitel 2.2.4. im Grundlagenteil

¹¹⁹ Siehe dazu Kapitel 2.2.3. im Grundlagenteil

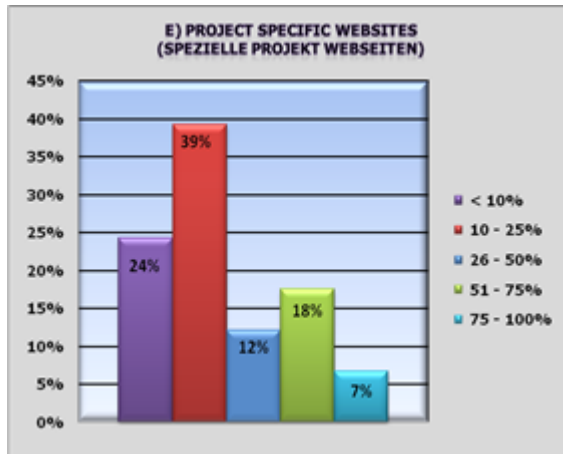


Abb. VIII-5: Kommunikationsmittel – Spezielle Projekt-Webseiten

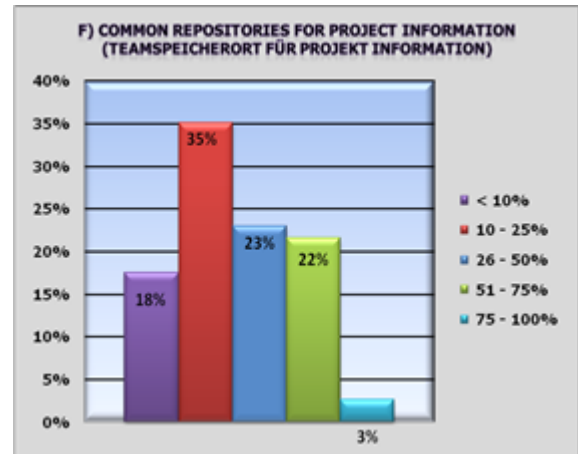


Abb. VIII-6: Kommunikationsmittel – Teamspeicherort für Projekt Informationen

Spezielle Projektseiten werden weniger genutzt, vielleicht auch wegen der Angst geringerer Verfügbarkeit (Netzwerk) beziehungsweise eines möglichen Datenverlustes.

Teamspeicherort wird öfter benutzt, da dieser oft einem Team zugewiesen ist, Drittpersonen keinen Zugriff haben, und damit Informationen nur für das Team bereitgestellt werden.

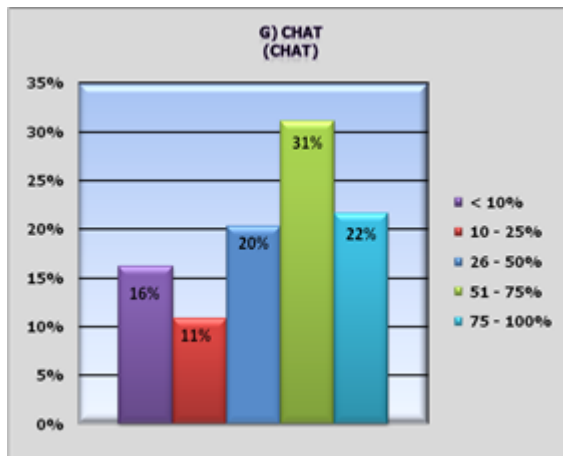


Abb. VIII-7: Kommunikationsmittel - Chat

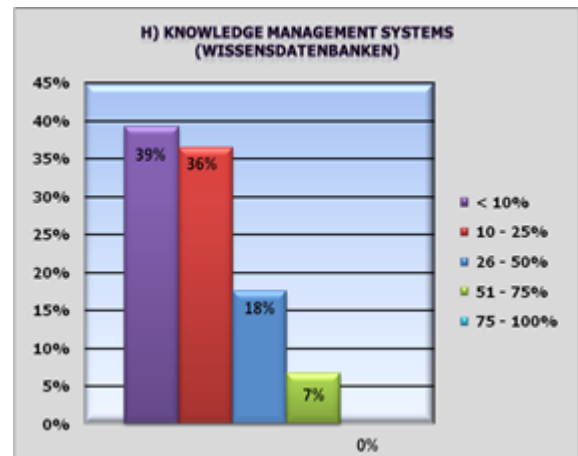


Abb. VIII-8: Kommunikationsmittel - Wissensdatenbanken

Chat beziehungsweise Instant Messaging wird häufig benutzt um schnell Antworten zu erhalten oder Fragen zu klären.¹²⁰

Wissensdatenbanken scheinen eher unbeliebt, was vielleicht an der Pflege derselben liegt, für welche kaum Zeit zur Verfügung steht und aufgewendet wird.

¹²⁰ Siehe dazu Kapitel 2.2.2. im Grundlagenteil

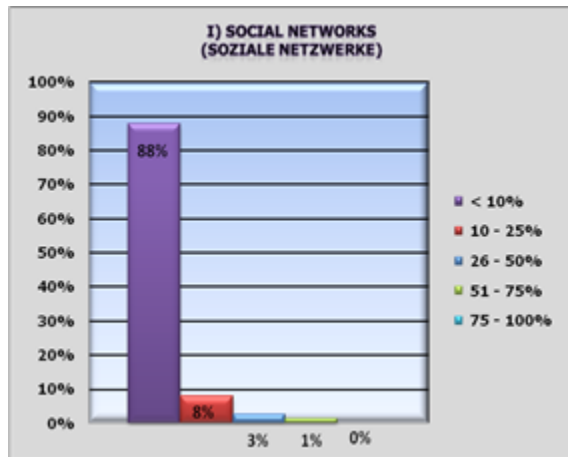


Abb. VIII-9: Kommunikationsmittel – Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke haben offensichtlich in der Kommunikation zwischen Team-Mitgliedern keine Bedeutung.

Abschnitt III – Menschliche Faktoren:

Welchen erhöhten Herausforderungen müssen sich virtuelle Teams stellen im Vergleich zu Face-to-Face-Teams? (Frage 9)

Tabelle IX-1: Herausforderungen für virtuelle Teams

9. HOW WOULD YOU RATE THE CHALLENGE BETWEEN VIRTUAL AND FACE-TO-FACE TEAMS?					
(WIE BEURTEILEN SIE DIE DEN GRAD DER HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE TEAMS VERGLEICHEN MIT FACE-TO-FACE TEAMS?)					
(1=Nicht zutreffend & 5=Voll zutreffend)					
	1	2	3	4	5
a. Managing conflict (Konflikt-Management)	12%	12%	24%	39%	12%
b. Making decisions (Beschlussfassung)	3%	20%	34%	35%	8%
c. Expressing opinions (Meinungsäußerung)	4%	18%	36%	34%	8%
d. Delivering quality output (Qualität der erbrachten Leistung)	11%	26%	38%	19%	7%
e. Generating innovative ideas (Innovative Ideen zu generieren)	11%	15%	39%	27%	8%
f. Availability expectations (working time) (Verfügbarkeit/Erweiterte Arbeitszeit)	4%	15%	26%	32%	23%

Unterschied zwischen virtuellen und „F2F Teams“

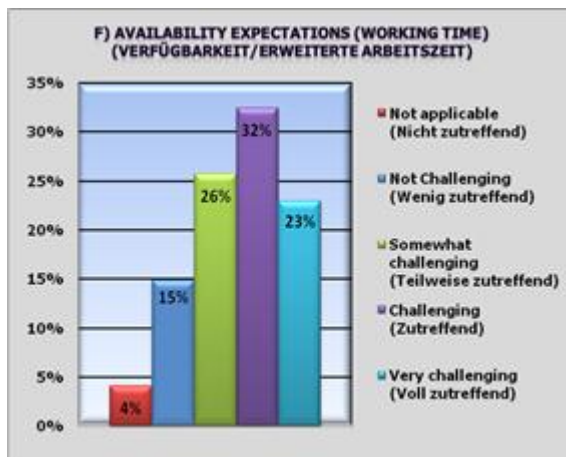


Abb. IX-1: Herausforderungen - Arbeitszeit

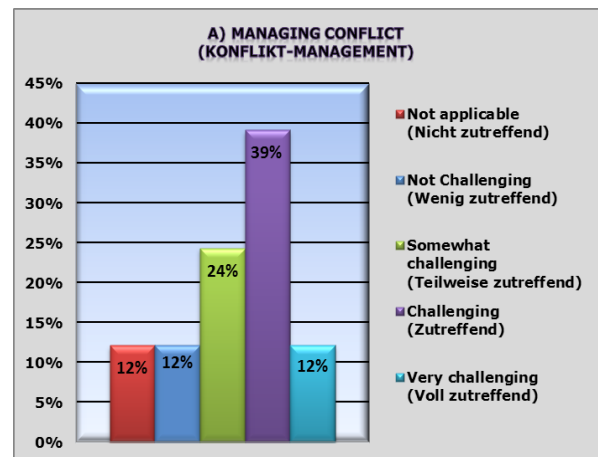


Abb. IX-2: Herausforderung - Managementkonflikte

Virtuelle Teams unterscheiden sich offensichtlich von F2F-Teams in vier Bereichen (Summe aus den Werten: 4 zutreffend und 5 voll zutreffend). Verfügbarkeit/Erweiterte Arbeitszeit (55%), Konflikt-Management (51%), Beschlussfassung (43%) und Meinungsäußerung (42%).

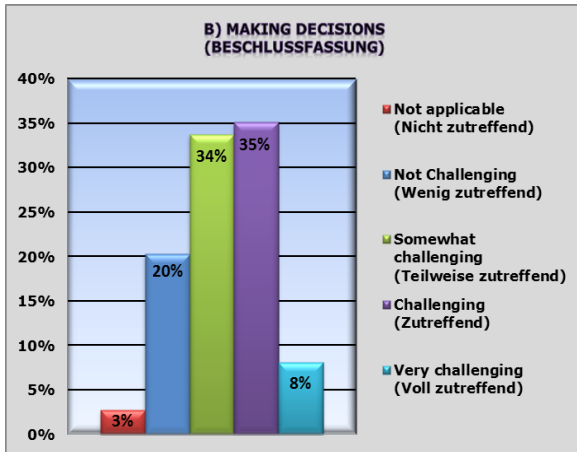


Abb. IX-3: Herausforderung - Beschlussfassung

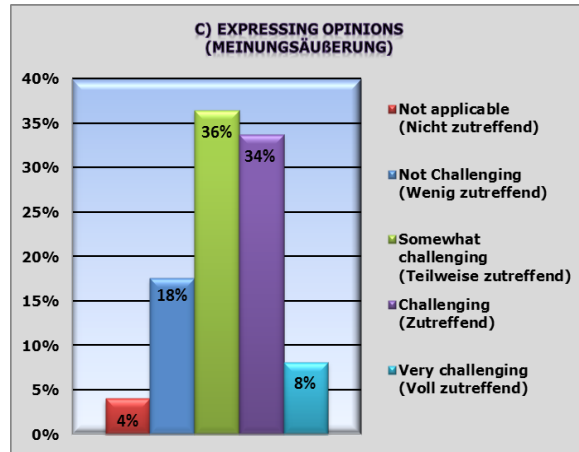


Abb. IX-4: Herausforderung - Meinungsäußerung

Die Befragten gaben an, dass diese beiden oben dargestellten Aspekte, besondere Herausforderungen für virtuelle Teams darstellen, und damit wird es unter diesen Umständen oft schwierig seine Meinung zu äußern. Mit diesen Gegebenheiten der beschränkten Meinungsäußerung und dem schwierigeren Konfliktmanagement, zwischen Team-Mitgliedern, scheint es nicht überraschend, dass die Entscheidungsfindung bei Beschlüssen nicht einfach ist. Die Verfügbarkeit der einzelnen Team-Mitglieder und die oft erweiterte Arbeitszeit, beziehungsweise Flexibilität betreffend Arbeitszeit, werden zu einer der größten Herausforderungen für globale Teams.

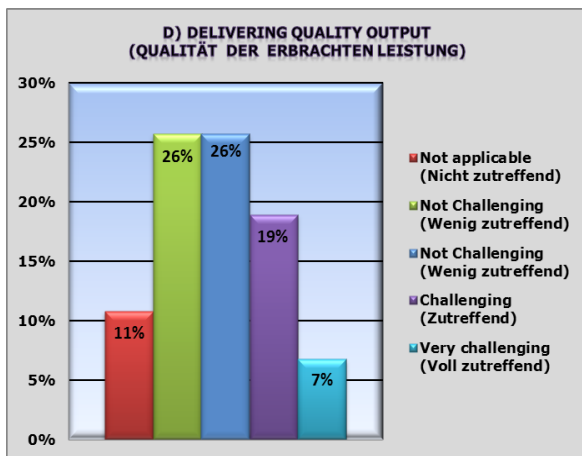


Abb. IX-5: Herausforderungen - Qualität

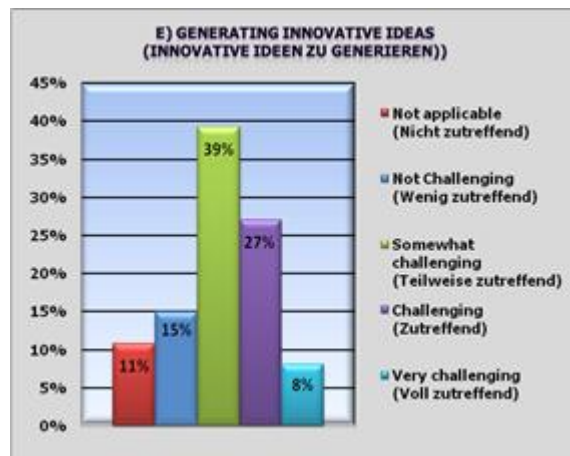


Abb. IX-6: Herausforderungen - Innovation

Die Probanden haben auch berichtet, dass die Erfüllung der geforderten Qualität der erbrachten Leistung und die Generierung von innovativen Ideen, im Gegensatz zu lokalen Teams, wenig überraschend, angesichts unterschiedlicher Sprache, Zeitdifferenz oder unterschiedlichen Zeitzonen und Kultur, höhere Ansprüche an virtuelle Teams stellen.

Benötigen virtuelle Teams andere oder bessere Fähigkeiten bei persönlichen Faktoren? (Frage 10)

Tabelle X-1: Benötigte Kenntnisse für virtuelle Teams

10. HOW WOULD YOU RATE THE REQUIRED SKILLS FOR WORKING IN A VIRTUAL TEAM? (WIE WÜRDEN SIE DIE BENÖTIGTEN FÄHIGKEITEN FÜR VIRTUELLE TEAM-MITGLIEDER BEWERTEN?)						
(1=Unwichtig & 5=Besonders wichtig)		1	2	3	4	5
a.	Self-discipline (Selbstdisziplin)	0%	1%	22%	46%	31%
b.	Ability to work independently (Unabhängiges Arbeiten)	0%	1%	14%	47%	38%
c.	Ability to trust (Fähigkeit zu Vertrauen)	0%	0%	20%	47%	32%
d.	Identification with the team (Teamidentifikation)	0%	7%	30%	47%	16%
e.	Willingness for engagement and efficiency (Wille sich zu engagieren)	3%	5%	28%	46%	18%
f.	Ability to communicate and deal with conflicts (Kommunikationsfähigkeit /Konfliktfähigkeit)	0%	5%	23%	42%	30%
g.	Frustration tolerance (Hohe Frustrationstoleranz)	7%	14%	39%	27%	14%
h.	Reliability (Verlässlichkeit)	0%	1%	20%	43%	35%
i.	Ability for self-motivation (Fähigkeit zur Selbstmotivation)	0%	4%	23%	41%	32%
j.	Ability to work in a team (Teamfähigkeit)	0%	3%	23%	35%	39%
k.	Ability to cope with time pressure (Fähigkeit unter Zeitdruck zu Arbeiten)	4%	15%	35%	24%	22%

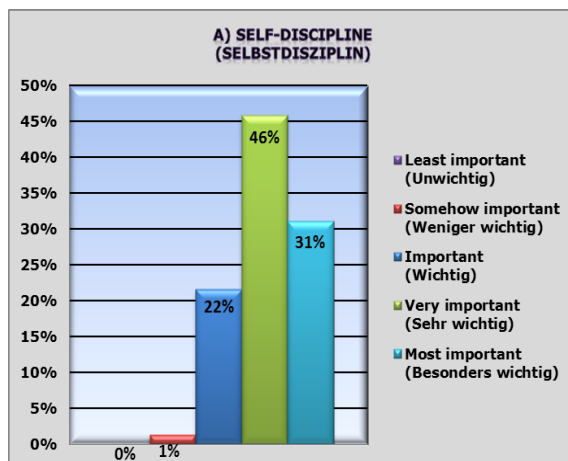


Abb. X-1: Fähigkeit - Selbstdisziplin

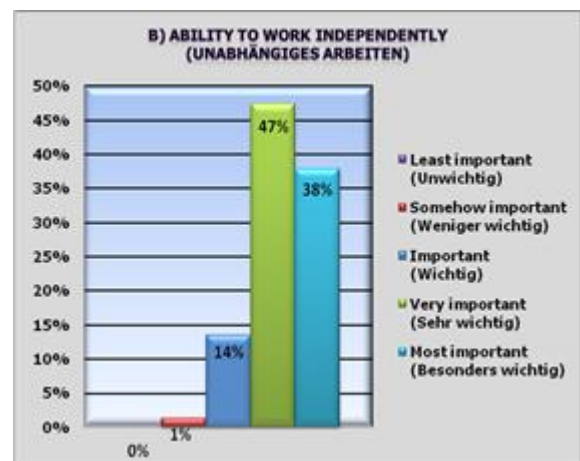


Abb. X-2: Fähigkeit – Unabhängiges Arbeiten

„Selbstdisziplin“ und die Fähigkeit zum „unabhängigen Arbeiten“¹²¹ werden als sehr wichtige Fähigkeiten gesehen und sind notwendige Eigenschaften um effektiv als virtuelles Team zu arbeiten.

¹²¹ Siehe dazu Kapitel 3.3.2. Selbstorganisation

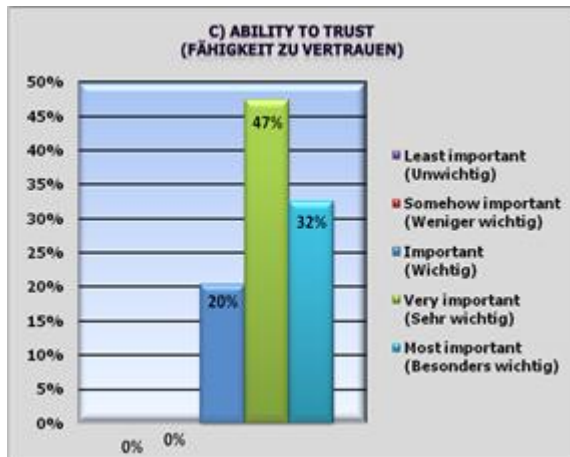


Abb. X-3: Fähigkeit – Vertrauen

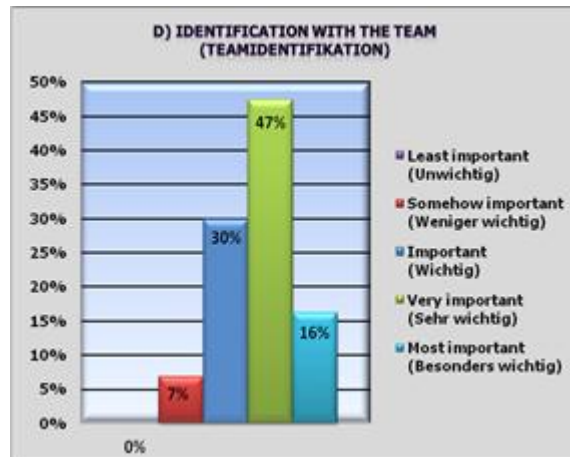


Abb. X-4: Fähigkeit – Teamidentifikation

Vertrauen¹²² in das Team, vermeidet oder verringert Motivationsverluste, schafft Zusammenhalt zwischen den Kollegen und führt zur Teamidentifikation, dem „Wir“- Gefühl.

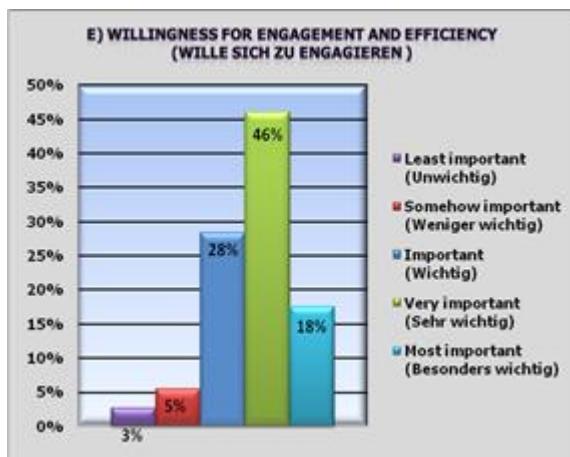


Abb. X-5: Fähigkeit – Engagement

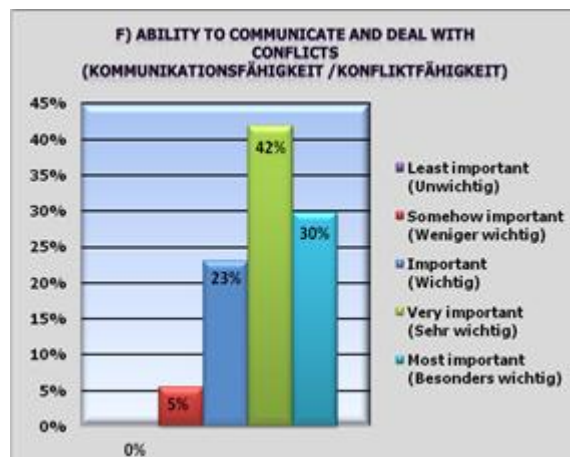


Abb. X-6: Kommunikations-/Konfliktfähigkeit

Engagement zu zeigen wird gefördert durch entsprechendes Führungsverhalten¹²³. Trittbrettfahrer sind in virtuellen Teams nicht gern gesehen.

Es zeigt sich das virtuelle Team-Mitglieder Konflikte¹²⁴ schneller ansprechen um Probleme nicht eskalieren zu lassen.

¹²² Siehe dazu Kapitel 3.6.1. Vertrauen und Motivation

¹²³ Siehe dazu Kapitel 3.1.3 Lokomotions- und Kohäsionsfunktion

¹²⁴ Siehe dazu Kapitel 3.8.3 Konfliktmanagement

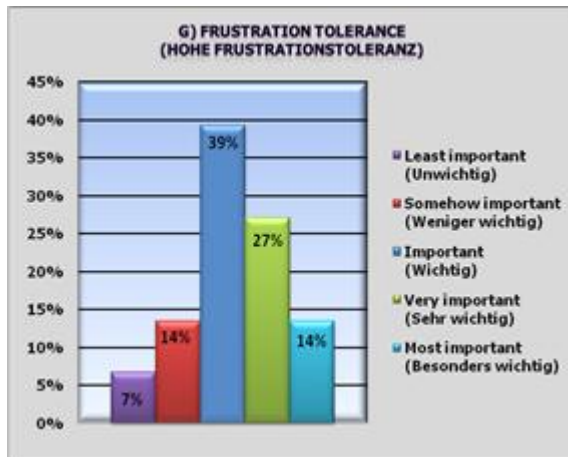


Abb. X-7: Fähigkeit - Frustrationstoleranz

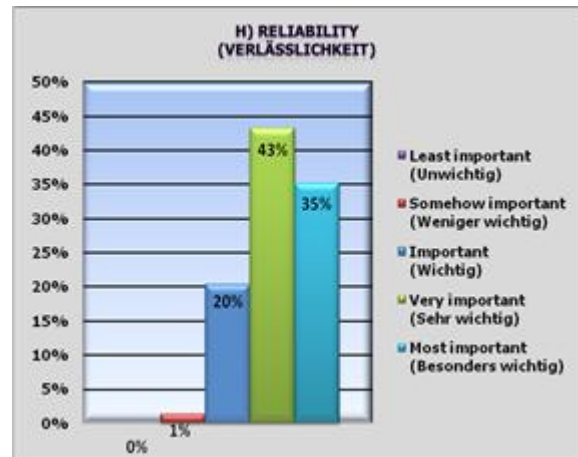


Abb. X-8: Fähigkeit – Verlässlichkeit

Bei dieser Frage herrscht einigermaßen Ausgewogenheit, da Toleranz oft Grenzen hat, und Frustration auch angesprochen werden muss um Motivationsverlusten vorzubeugen.

Mitglieder eines Teams möchten sich darauf verlassen können, dass zugewiesene Arbeiten auch im Sinne des Teams erledigt werden.



Abb. X-9: Fähigkeit – Selbstmotivation



Abb. X-10: Fähigkeit – Teamfähigkeit

Eine Belobigung in der virtuellen Arbeit ist schwieriger als in der normalen Gruppenarbeit. Die Fähigkeit zur Selbstmotivation wird daher als sehr wichtig bis besonders wichtig gesehen.

Virtuelle Führungskräfte sollten sich die Zeit nehmen, um herauszufinden, mit wem sie zusammenarbeiten, was diesen Personen am Wichtigsten ist, wie andere erfolgreich eingesetzt und wo Synergien genutzt werden können.

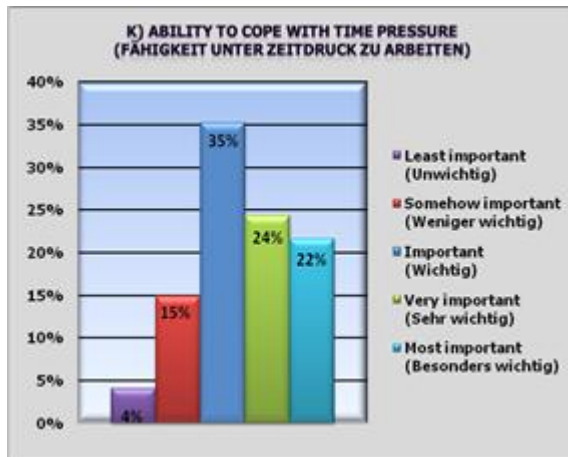


Abb. X-11: Fähigkeit – Arbeit unter Zeitdruck

Arbeit unter Zeitdruck wird bei globalen, virtuellen Teams auch zusätzlich durch vorhandene Zeitdifferenzen erzeugt.

Welche Schwierigkeiten sehen Team-Mitglieder in dieser Form der Zusammenarbeit? (Frage 11)

Tabelle XI-1: Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit

11. HOW WOULD YOU RATE THE CHALLENGES YOU PERSONALLY FACE BY WORKING IN A VIRTUAL TEAM?						
(WIE WÜRDEN SIE PERSÖNLICH DIE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER ARBEIT IN UND MIT EINEM VIRTUELLEN TEAM BEWERTEN?)						
(1=Nicht zutreffend & 5=Voll zutreffend)		1	2	3	4	5
a.	Inability to read non-verbal cues (Unfähigkeit non-verbaler Konversation)	11%	7%	28%	34%	20%
b.	Absence of collegiality (Fehlen von Kollegialität)	5%	23%	45%	22%	5%
c.	Difficulty establishing rapport and trust (Schwierigkeit Harmonie und Vertrauen aufzubauen)	7%	24%	43%	22%	4%
d.	Difficulty seeing whole picture (Schwierigkeit das große Ganze zu sehen)	12%	15%	34%	34%	5%
e.	Reliance on email and telephone (Abhängigkeit von Email und Telefon)	7%	16%	28%	20%	28%
f.	Difficulty in building camaraderie and trust (Schwierigkeit der Bildung von Kameradschaft und Vertrauen)	8%	14%	39%	24%	15%
g.	Sense of isolation (Isolation)	11%	19%	24%	32%	14%

Persönliche Herausforderungen virtueller Teamarbeit

Die Befragten gaben zunächst an, dass die größte virtuelle Herausforderung die „Unfähigkeit non-verbaler Konversation“ darstellt. Insbesondere auch, weil die emotionalen Komponenten und die Körpersprache fehlen; diese für die Interpretation und die Einschätzung von Gesprächen aber wichtig sind.

Danach folgten die „Abhängigkeit von Email und Telefon“, „Isolation“, die „Schwierigkeit der Bildung von Kameradschaft und Vertrauen“, die „Schwierigkeit das Ganze zu sehen“, das „Fehlen von Kollegialität“ und die „Schwierigkeit Harmonie und Vertrauen aufzubauen“.

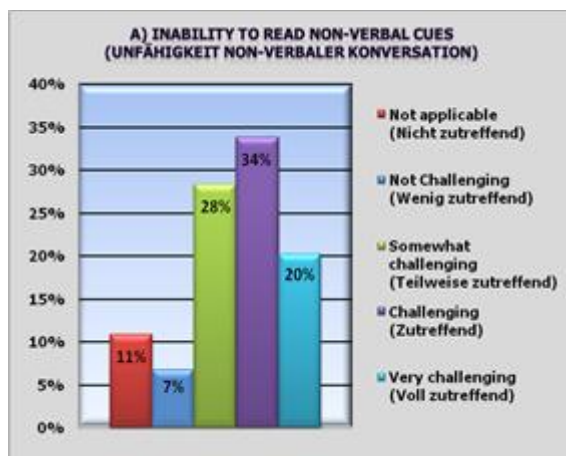


Abb. XI-1: Herausforderung – Non-verbaler Konversation

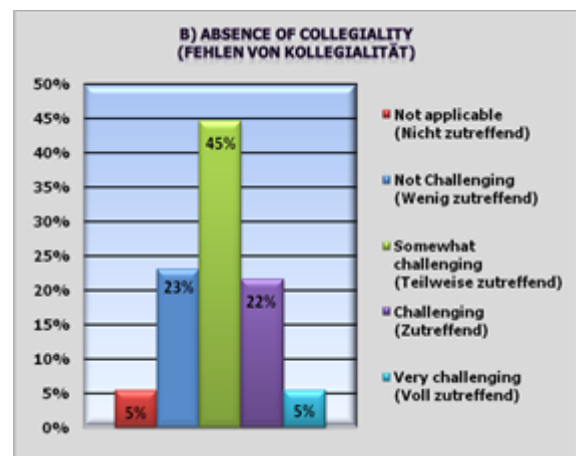


Abb. XI-2: Herausforderung – Kollegialität

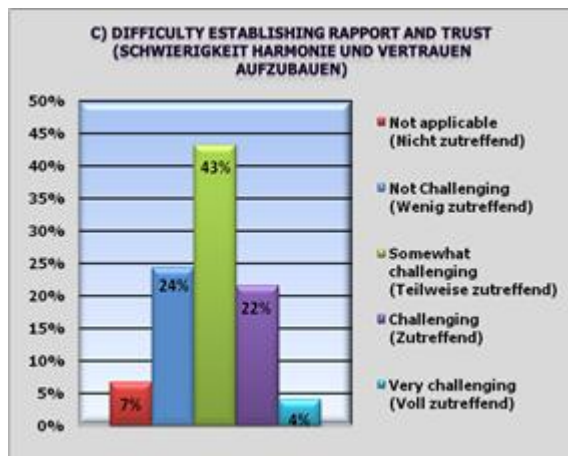


Abb. XI-3: Herausforderung – Harmonie und Vertrauen

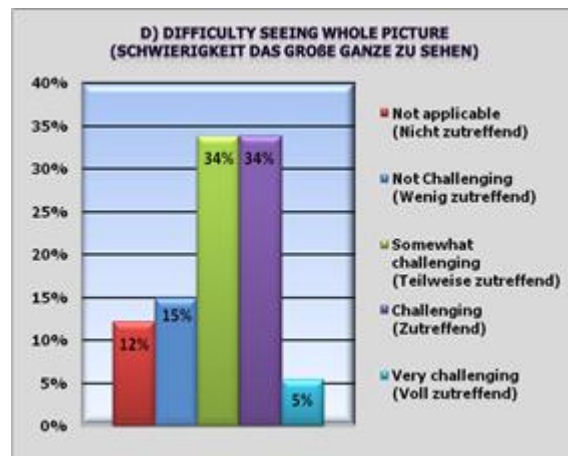


Abb. XI-4: Herausforderung – Überblick

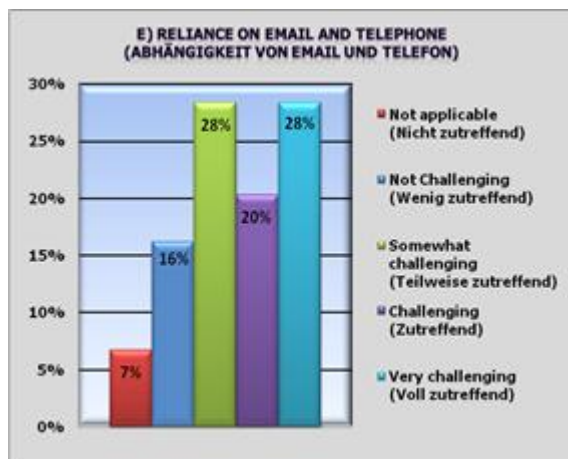


Abb. XI-5: Herausforderung – Email/Telefon

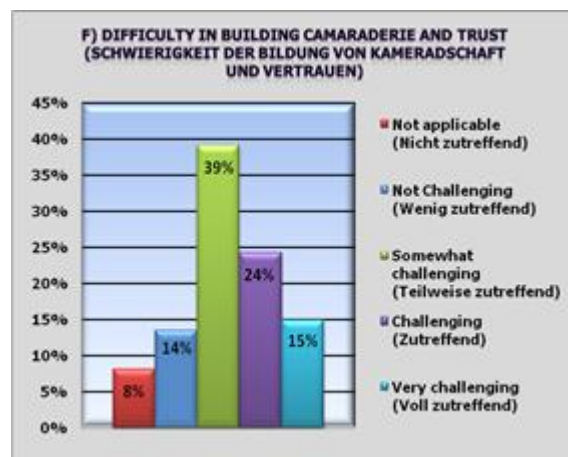


Abb. XI-6: Herausforderung – Kameradschaft und Vertrauen

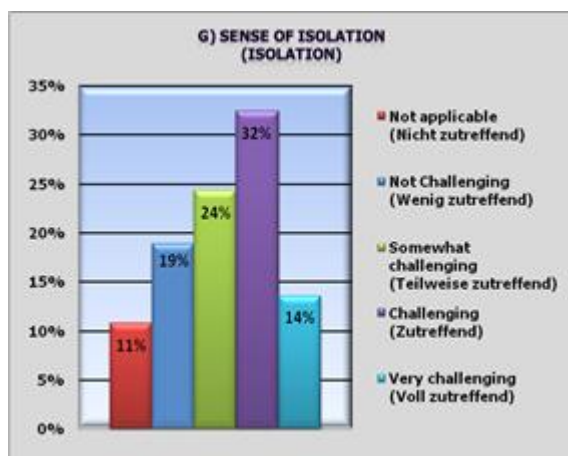


Abb. XI-7: Herausforderung – Isolation

Die Aspekte „Schwierigkeit der Bildung von Kameradschaft und Vertrauen“ und das „Fehlen von Kollegialität“ sind auch Ausdruck der geringen, stattfindenden F2F¹²⁵ Meetings und haben Einfluss auf das Vertrauen im Team.

¹²⁵ Siehe dazu Frage 14.

Über welche persönlichen Charakter-Eigenschaften sollte ein Virtueller Teamkollege verfügen? (Frage 12)

Tabelle XII-1: Bevorzugte Charaktereigenschaften

12. ASSUMING COMPETENCY, WHAT MAKES A GOOD VIRTUAL TEAMMATE?						
(ABGESEHEN VON DER KOMPETENZ, WAS ZEICHNET EINEN GUTEN VIRTUELLEN TEAMKOLLEGEN AUS?)						
(1=Unwichtig & 5=Besonders wichtig)		1	2	3	4	5
a.	Shares information (Teilt Informationen)	0%	1%	5%	39%	54%
b.	Is proactively engaged (Ist engagiert)	0%	4%	11%	49%	36%
c.	Is collaborative (Offen für Zusammenarbeit)	1%	0%	14%	49%	36%
d.	Is organized (Ist organisiert)	1%	5%	31%	45%	18%
e.	Has good social skills (Hat gute „Soziale Eigenschaften“)	3%	11%	31%	31%	24%
f.	Provides useful feedback (Gibt sinnvolles Feedback)	0%	3%	31%	39%	27%
g.	Offers assistance to teammates (Bietet selbstständig seine Hilfe anderen Teamkollegen an)	0%	5%	24%	35%	35%

Charakter-Eigenschaften eines guten virtuellen Arbeitskollegen?

Fragt man, was einen guten virtuellen Teamkollegen auszeichnet, so steht zuallererst der „Wille, Informationen zu teilen“ - offensichtlich fühlen sich Mitglieder schlecht informiert, da Informationsteilung hier oft nur auf Basisfakten beruht. Es folgen „Persönliches Engagement“ und „Offenheit in der Zusammenarbeit“.

Überraschenderweise nimmt der Aspekt „Soziale Fähigkeiten“ in dieser Frage den letzten Platz ein.

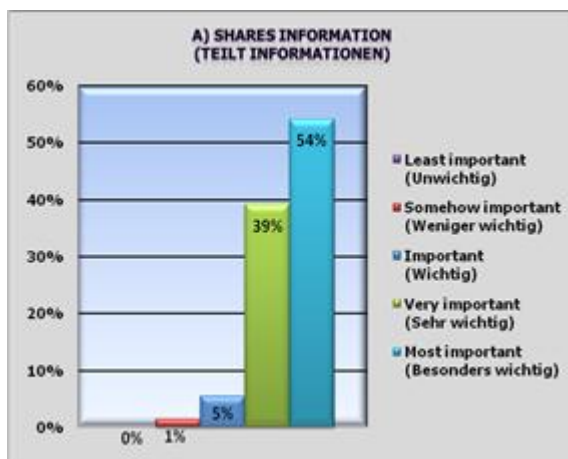


Abb. XII-1: Eigenschaften – Knowledge sharing

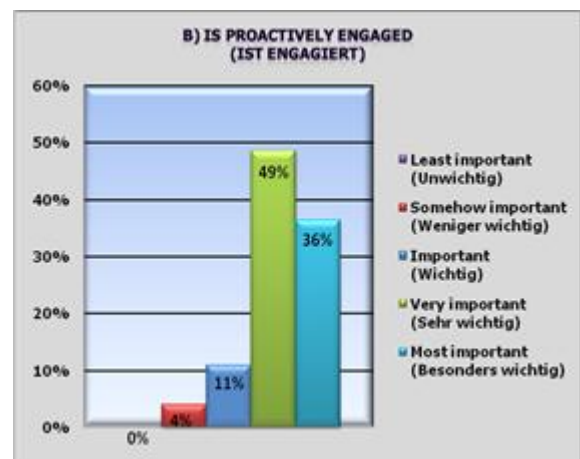


Abb. XII-2: Eigenschaften – Engagement

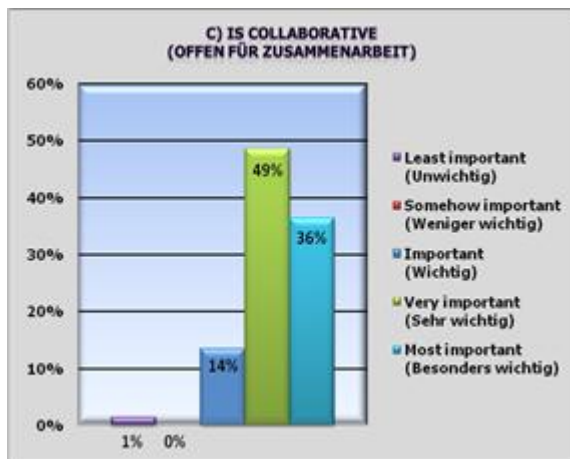


Abb. XII-3: Eigenschaften – Teamfähigkeit

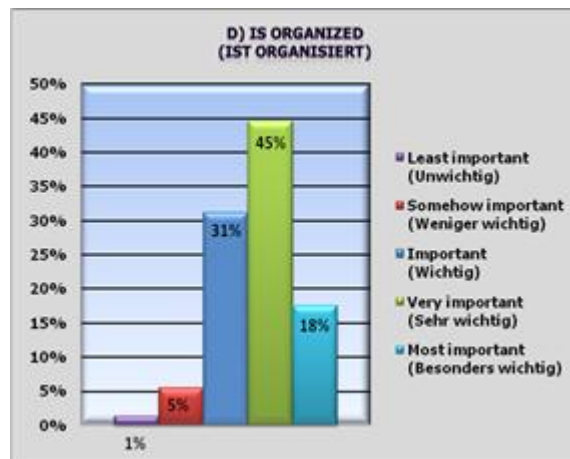


Abb. XII-4: Eigenschaften – Organisation

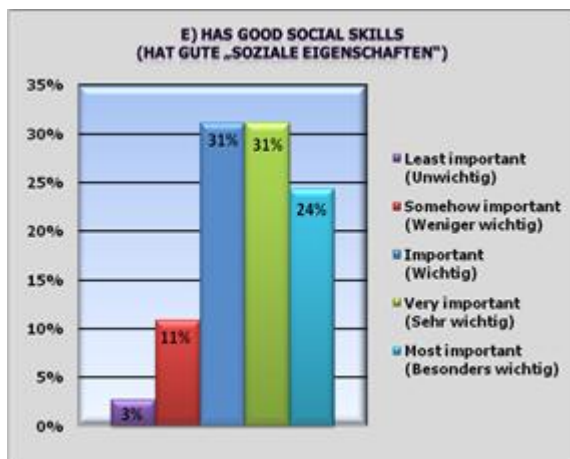


Abb. XII-5: Soziale Eigenschaften

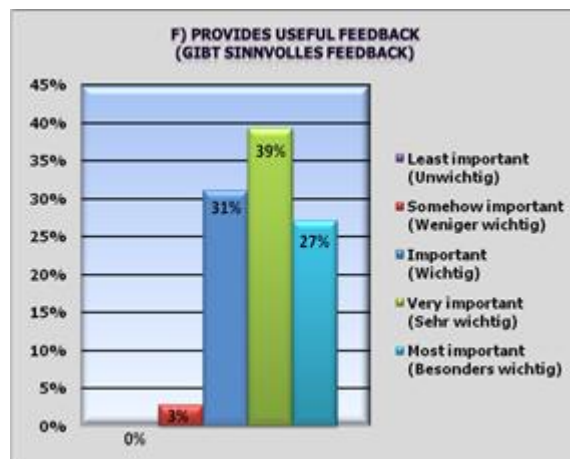


Abb. XII-6: Eigenschaften – Konstruktives Feedback

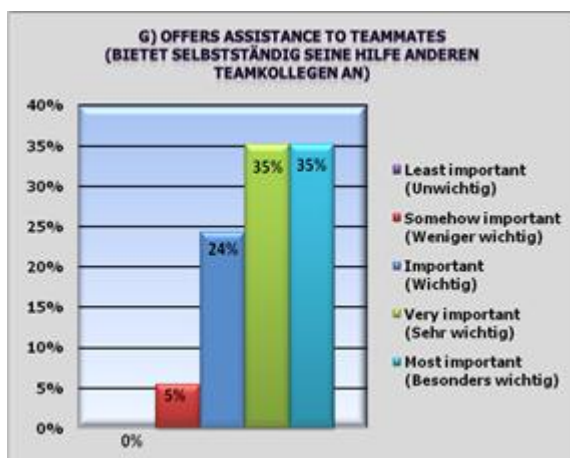


Abb. XII-7: Eigenschaften – Hilfsbereitschaft

Welche Bedeutung haben Zeitdifferenz, Sprache, Technologie, Kultur etc. auf die gemeinsame Arbeit? (Frage 13)

Tabelle XIII-1: Zusätzliche Herausforderungen für virtuelle Teams

13. HOW WOULD YOU RATE THE GENERAL CHALLENGES WORKING IN A VIRTUAL TEAM?						
(WIE WÜRDEN SIE DIE GENERELLEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR EIN VIRTUELLES TEAM BEURTEILEN?)						
(1=Nicht zutreffend & 5=Voll zutreffend)		1	2	3	4	5
a.	Time zones (Zeitzeiten)	1%	12%	23%	31%	32%
b.	Language (Sprache)	5%	18%	28%	34%	15%
c.	Holiday, local laws, customs (Urlaub, lokale Gesetze , Kultur)	7%	36%	23%	28%	5%
d.	Technology (Technologie)	12%	30%	28%	20%	9%

Beurteilung der generellen Herausforderungen für virtuelle Teams

Unterschiedliche Zeitzonen präsentieren die größte, generelle Herausforderung für virtuelle Teams, gefolgt von Sprache, Urlaub, lokalen Gesetzen und Kultur, Gebräuche, sowie zum Schluss die Technologie.

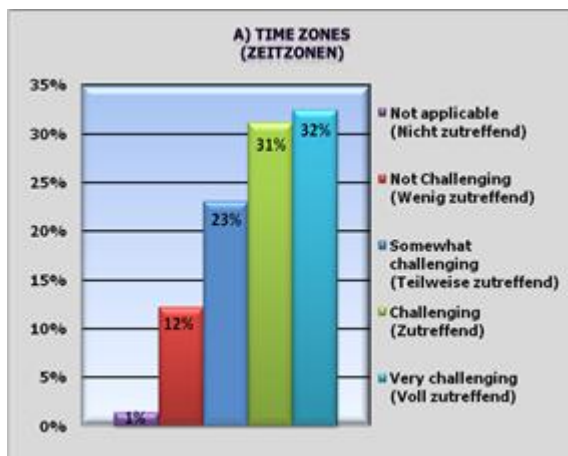


Abb. XIII-1: Herausforderung - Zeitunterschiede

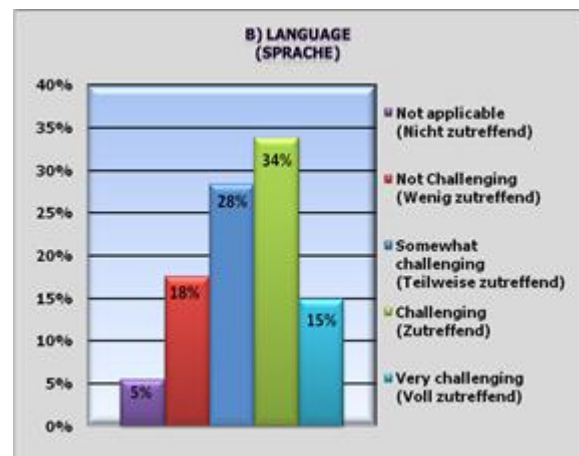


Abb. XIII-2: Herausforderung – Sprache

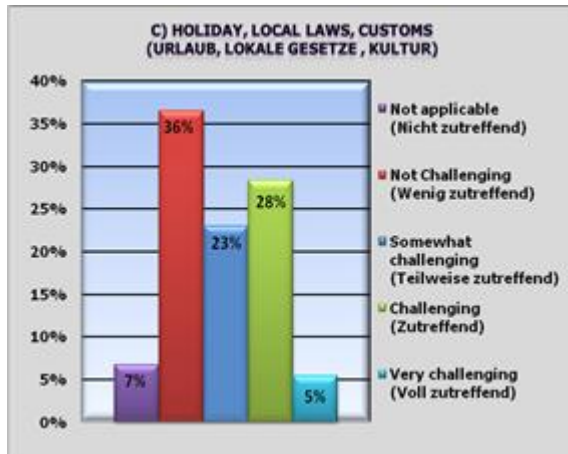


Abb. XIII-3: Herausforderungen – Urlaub, lokale Gesetze, Kultur

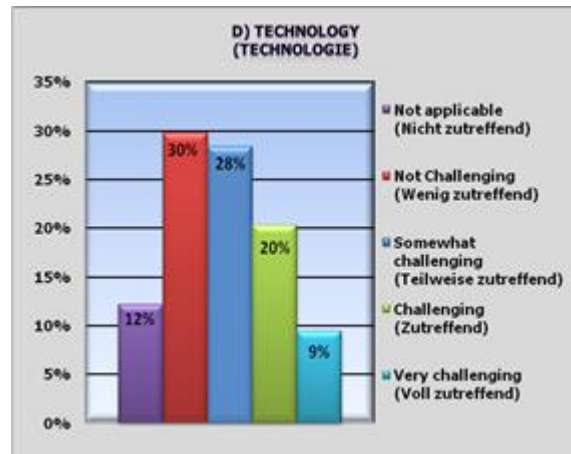


Abb. XIII-4: Herausforderung - Technologie

Die in dieser Frage behandelten Herausforderungen sind schwierig zu managen und erfordern oft Kompromisse von allen Beteiligten. Dazu zählen beispielsweise Flexibilität in der Verfügbarkeit - betrachtet an einer globalen Uhr, die Bereitschaft früher ihre Arbeit zu beginnen oder später als üblich den Arbeitstag zu beenden, um zu vermeiden, dass nur eine Zeitzone / eine Kultur von Zeitproblemen betroffen ist.

Erfolgreiche globale Teams versuchen Urlaubspläne am Anfang eines Jahres zu koordinieren und diese untereinander zu kommunizieren.

Sprachprobleme bei Telefonkonferenzen können durch schriftlich erstellte Protokolle entschärft werden und ein gemeinsames Verständnis und übereinstimmendes Verstehen fördern.

Abschnitt IV – „Face-to-face“-Meeting:

Wie wichtig sind persönliche Treffen? (Frage 14)

How often does your virtual team meet in person?

(Wie oft treffen sich die Teamkollegen persönlich?)

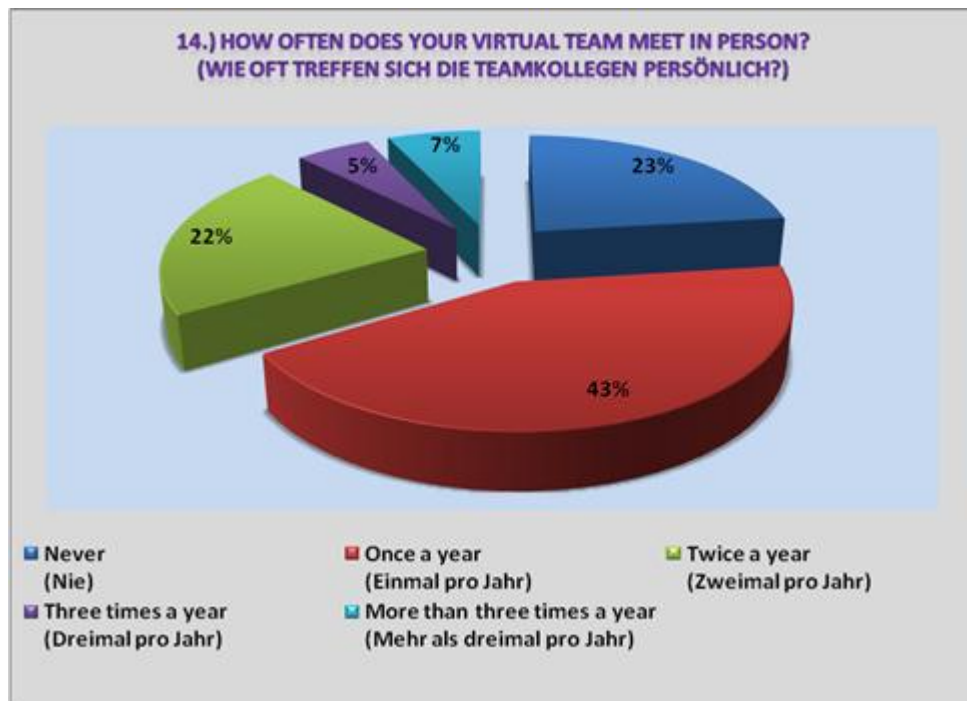


Abb. XIV-1: Anzahl der persönlichen Teamtreffen

Persönliche und gemeinsame Treffen der virtuellen Team-Mitglieder

Die geringe Anzahl persönlicher Treffen unterstreicht einerseits die Natur eines virtuellen Teams, zeigt aber gleichzeitig, wie wenig berücksichtigt wird, dass gerade virtuelle Teams - aufgrund der Räumlichen Distanz - auf diese regelmäßigen Zusammenkünfte zur Teambildung angewiesen sind.

Nahezu ein Viertel (23%) gaben an, dass diese niemals ihre Teamkollegen treffen, und 43% sehen ihre Mitglieder nur einmal pro Jahr. Zweiundzwanzig Prozent der Befragten gaben an ihre Team-Kollegen zweimal pro Jahr, und 12% gaben an drei- oder mehrmals pro Jahr ihre Teamkollegen zu treffen.

Welchen Herausforderungen müssen sich Team-Mitglieder bei gemeinsamen Treffen stellen? (Frage 15)

Tabelle XV-1: Herausforderungen F2F

15. HOW WOULD YOU RATE THE VIRTUAL TEAM MEETING CHALLENGES YOU FACE?						
(WIE BEURTEILEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN VON "FACE TO FACE" MEETINGS FÜR VIRTUELLE TEAM-MITGLIEDER?)						
(1=Nicht zutreffend & 5=Voll zutreffend)		1	2	3	4	5
a.	Not enough time to build relationships (Nicht genug Zeit um Freundschaften zu schließen)	4%	12%	39%	31%	14%
b.	Speed of decision making (Schnelle Entscheidungsfindung)	4%	20%	35%	28%	12%
c.	Different leadership styles (Verschiedene Führungseigenschaften)	4%	20%	45%	23%	8%
d.	Method of decision making (Methoden der Entscheidungsfindung)	3%	18%	45%	28%	7%
e.	Colleagues who do not participate (Kollegen, die nicht teilnehmen)	8%	12%	26%	45%	9%
f.	Ability to take initiative (Möglichkeiten selbst aktiv zu werden)	4%	18%	35%	31%	12%
g.	Joining meeting late or leaving early (Teilnehmer kommen zu spät oder verlassen das Meeting früher)	14%	24%	27%	20%	15%
h.	Alignment of objectives (Zustimmung zu Beschlüssen)	5%	14%	42%	34%	5%
i.	Needing to listen to many opinions (Viele verschiedenen Meinungen sich anzuhören)	8%	28%	28%	24%	11%
j.	Dedication and follow-through of members (Konzentration auf alle Teilnehmer)	3%	14%	43%	31%	9%
k.	Quality of performance (Qualität der Veranstaltung)	4%	14%	39%	34%	9%
l.	Adhering to an agenda (Persönlicher Beitrag zur Agenda)	7%	27%	38%	19%	9%

Herausforderungen für virtuelle Teams während eines „F2F-Meetings“?

Die nachfolgenden Darstellungen zeigen einige Herausforderungen, denen sich virtuelle Team-Mitglieder bei persönlichen Treffen stellen müssen.

Zu den Top-fünf genannten Herausforderungen zählen (teilweise zutreffend bis vollzutreffend):

- (1) „Verschiedene Führungseigenschaften“ (86%);
- (2) „Nicht Genug Zeit um Freundschaften zu schließen“ (84%);
- (3) „Konzentration auf alle Teilnehmer“ (83%);
- (4) „Qualität der Veranstaltung“ (82%);
- (5) „Zustimmung zu Beschlüssen“ (81%).

Die übrigen Meeting–Herausforderungen wurden noch immer mit Werten von 60 bis 80% beurteilt.

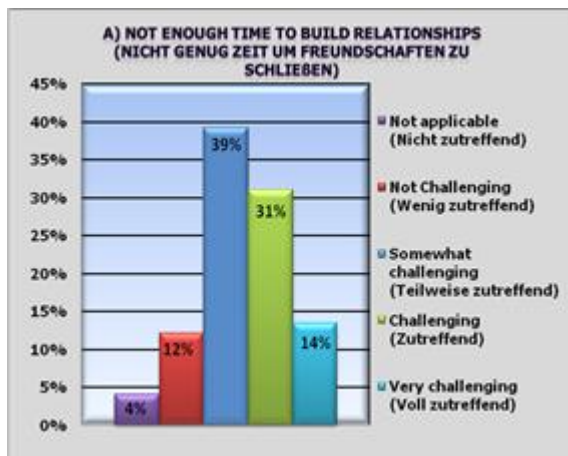


Abb. XV-1: Herausforderung Teammeeting-Freundschaft

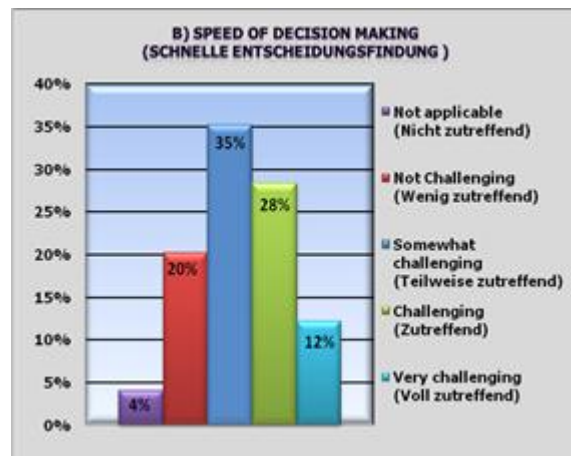


Abb. XV-2: Herausforderung Teammeeting-Entscheidungsfindung

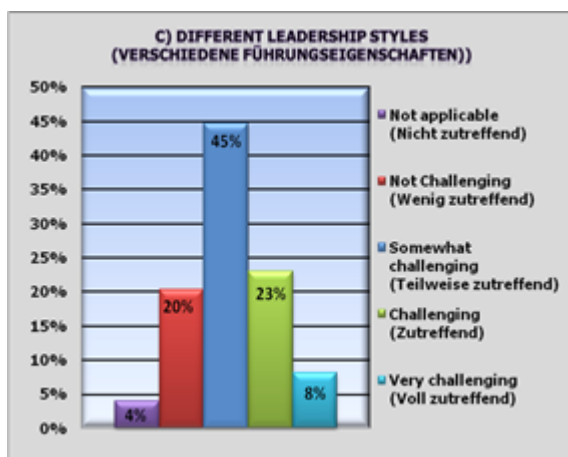


Abb. XV-3: Herausforderung Teammeeting-Führung

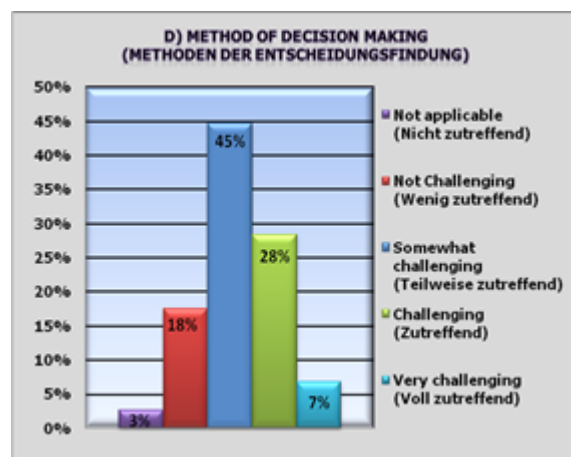


Abb. XV-4: Herausforderung Teammeeting-Entscheidungsfindung

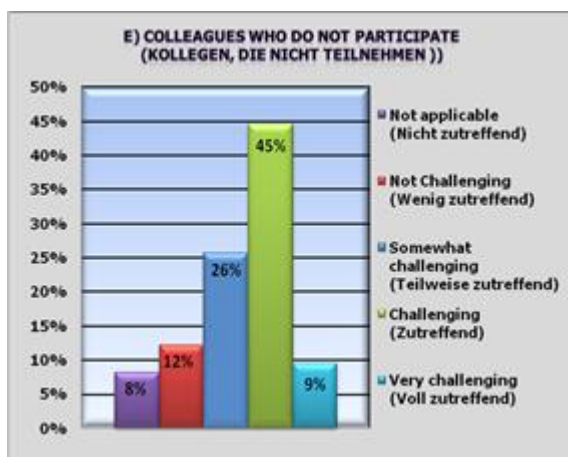


Abb. XV-5: Herausforderung Teammeeting-Teilnahme

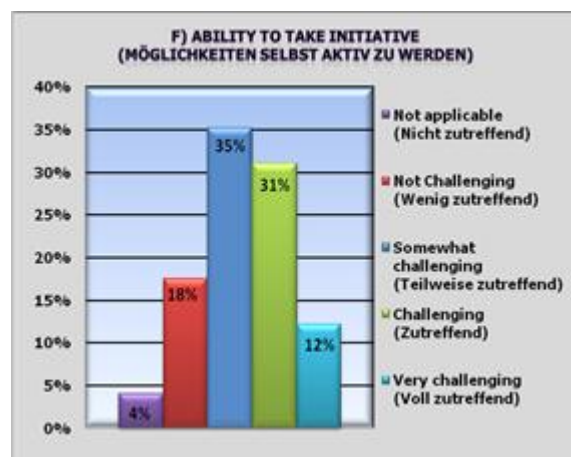


Abb. XV-6: Herausforderung Teammeeting-Eigenaktivität

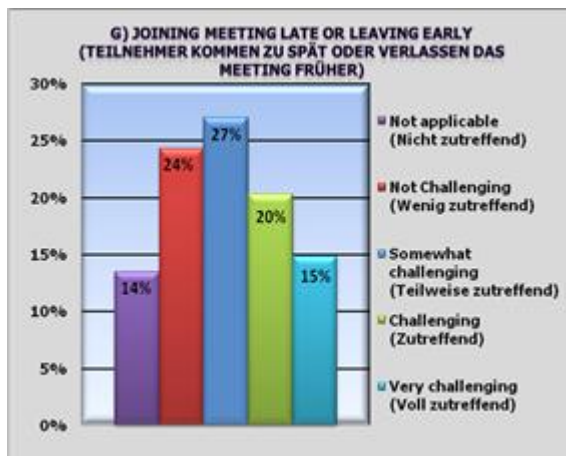


Abb. XV-7: Herausforderung Teammeeting-Anwesenheit

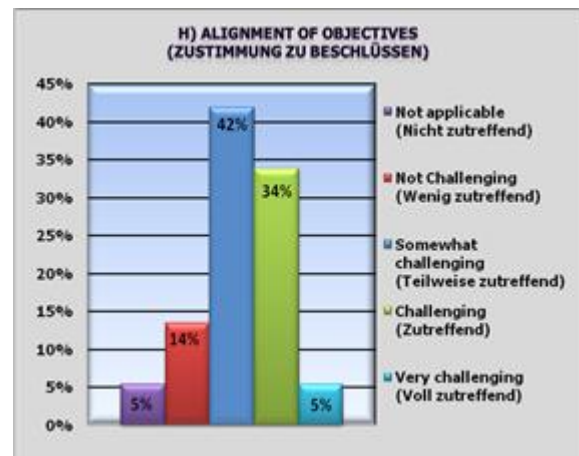


Abb. XV-8: Herausforderung Teammeeting-Beschlussfassung

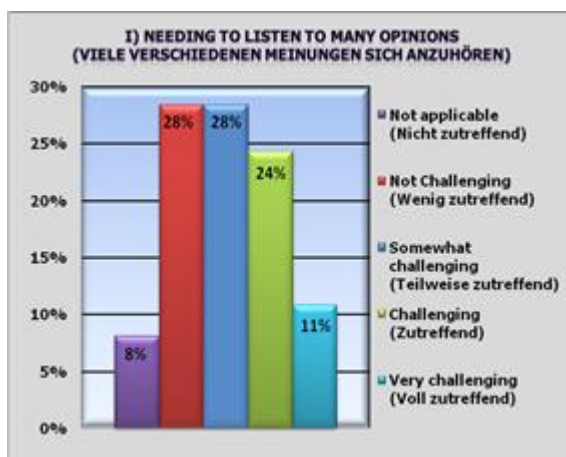


Abb. XV-9: Herausforderung Teammeeting-Meinungsakzeptanz

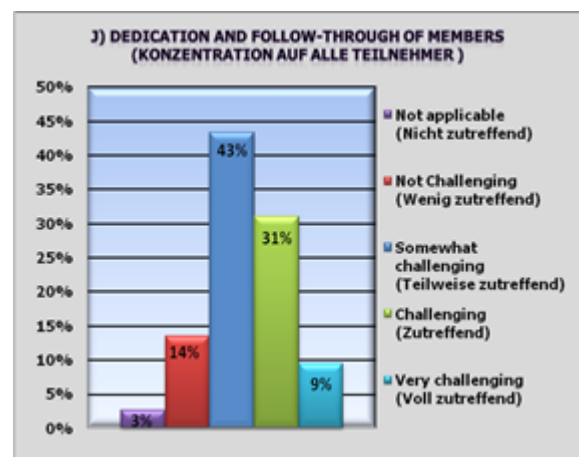


Abb. XV-10: Herausforderung Teammeeting-Konzentration

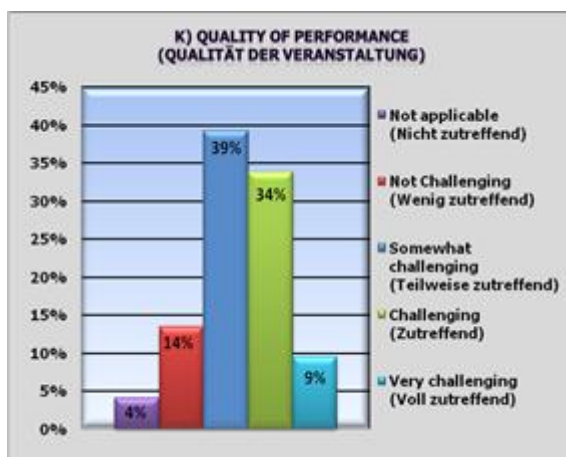


Abb. XV-11: Herausforderung Teammeeting-Qualität

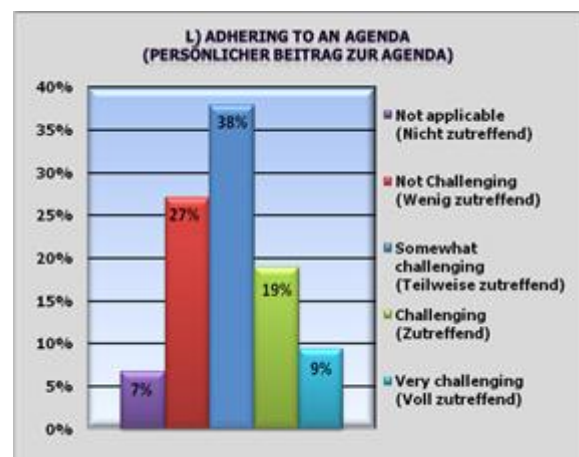


Abb. XV-12: Herausforderung Teammeeting-Persönliche Mitwirkung

Schlussbetrachtungen zum Fragebogen

Unerfreulicherweise war die Rücklaufquote des Fragebogens bei den nicht-englischsprachigen Befragten (Tabelle I-1) eher gering. Das spiegeln auch die Antworten derer wieder, die aufgrund ihrer englischen Muttersprache - zumindest was die Kommunikation betrifft - leichte Vorteile haben und damit weniger Herausforderungen ausgesetzt sind.

Die Untersuchung zeigt, dass die Bildung virtueller Teams eng mit der fortschreitenden Globalisierung und den damit verbundenen Verbesserungen in der Kommunikations- und Informations-Technologie zusammenhängt. Wobei der Druck der Aktionäre und deren Profit-Erwartung auch seinen Teil zur Mitarbeiter-Reduktion und Zusammenfassung von Expertengruppen beiträgt.

Viele der Befragten nicht davon überzeugt sind, dass die virtuelle Form der Zusammenarbeit tatsächlich auch zu Kosteneinsparungen führt. Damit verbunden sehen sie daher auch keine Verminderung von Bearbeitungszeiten.

Die Untersuchung zeigt zudem, dass die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit bei fast allen Befragten gegeben sind. Noch zu klären wäre in einer anschließenden Befragung allerdings, ob diese auch in den Unternehmen umgesetzt werden können. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde auch deutlich, dass die Ursachen des Scheiterns hoch mit den Argumenten in der Literatur korrelieren.

Sprachprobleme scheinen selten aufzutreten oder werden nicht zugegeben. Die technologischen Anforderungen entsprechen offensichtlich den Erwartungen der Mitarbeiter. Überraschenderweise spielen soziale Netzwerke - zumindest in der Teamkommunikation - keine Rolle.

Team-Mitglieder, die in ihrer lokalen Geschäftsstelle - trotz virtueller Tätigkeit - gut integriert sind, sehen weniger die komplexen Herausforderungen virtueller Arbeit nicht in dem Ausmaß wie die auf sich gestellter „Solisten“ mit geringer Unterstützung.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen auch, dass F2F-Meetings nie oder nur einmal im Jahr stattfinden. Dieser erschütternde Befund rechtfertigt auch die Annahme, dass kaum gute Voraussetzungen für Vertrauen – gefordert auch als Fähigkeit - geschaffen werden.

Die Befragung bringt auch die Probleme ans Tageslicht, denen virtuelle Teams im Zusammenhang mit der Organisation, der Zusammenarbeit und der individuellen Produktivität ausgesetzt sind. Diese würden einer besonderen Betrachtung bedürfen.

Zu wissen, dass bestimmte Problembereiche einen großen Einfluss auf den Erfolg- und Misserfolg eines virtuellen Teams haben können, ermöglicht Führungskräften vorausblickend zu handeln und so zukunftssträchtige Strukturen zu schaffen, die auch eine optimale Integration in die Unternehmens-Organisation erlauben.

Die hier vorgelegte Untersuchung macht klar deutlich, dass für eine fruchtbringende Zusammenarbeit in virtuellen Teams, die existierenden (gewohnten) Arbeitsbedingungen zu kurz geiften. Es müssen neue – spezifisch auf den inter-kulturellen Kontext – abgestimmte Arbeitsbedingungen geschaffen werden.

Mit den aus dieser Arbeit gewonnen Erkenntnissen kann ein Unternehmen durch Förderung der Diversität, die inter-kulturelle Effektivität steigern. Eine erhöhte Investition in dieser Richtung führt auf lange Sicht sicher auch zu einer Steigerung der Produktivität.

Abbildungsverzeichnis

ABB. II-1: NOTWENDIGKEIT DER REDUZIERUNG VON SERVICEKOSTEN	126
ABB. II-2: NOTWENDIGKEIT DER GLOBALISIERUNG	126
ABB. II-3: NOTWENDIGKEIT DER VERTEILUNG DER ARBEIT AUF MEHRERE STANDORTE	126
ABB. II-4: VERFÜGBARKEIT VON MITARBEITERN MIT ENTSPRECHENDEM WISSEN	126
ABB. II-5: NOTWENDIGKEIT DES AUSBAUS DER SERVICELEISTUNGEN BEI GLEICHEN KOSTEN	127
ABB. II-6: AUF GRUND DER TECHNOLOGISCHEN ENTWICKLUNG	127
ABB. II-7: AUF GRUND VON KONKURRENZDRUCK	127
ABB. II-8: AUF GRUND VON UNTERNEHMENSVORSCHRIFTEN, OUTSOURCING	127
ABB. III-1: EINFLUSS AUF PROJEKTKOSTEN	129
ABB. III-2: EINFLUSS AUF REISESPESSEN	129
ABB. III-3: EINFLUSS AUF DIE PROJEKTZEIT	130
ABB. III-4: EINFLUSS AUF DIE GESAMTE PROJEKTZEIT	130
ABB. III-5: EINFLUSS DIE DESIGN QUALITÄT	130
ABB. III-6: EINFLUSS AUF DIE GESAMTQUALITÄT DES PROJEKTES	130
ABB. IV-1: PERSONALPROZESSE FÜR VIRTUELLE TEAMS	132
ABB. IV-2: TRAINING UND MITARBEITERFÖRDERUNG	132
ABB. IV-3: STANDARDISIERTE ORGANISATIONS- UND TEAMPROZESSE	132
ABB. IV-4: BENUTZUNG VON ELEKTRONISCHEN KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN FÜR TEAMARBEIT ..	132
ABB. IV-5: ORGANISATIONSKULTUR	133
ABB. IV-6: UNTERSTÜTZUNG VOM MANAGEMENT FÜR VIRTUELLE TEAMS	133
ABB. IV-7: ENTSPRECHENDE KOMPETENZEN FÜR TEAMFÜHRER UND TEAM-MITGLIEDER	133
ABB. IV-8: VERTRAUEN UND LOYALITÄT	133
ABB. V-1: FEHLEN KLARER ZIELE UND PRIORITÄTEN	136
ABB. V-2: FEHLEN KLARER ROLLEN ZWISCHEN DEN TEAM-MITGLIEDERN	136
ABB. V-3: FEHLEN VON KOOPERATION UND VERTRAUEN	136
ABB. V-4: FEHLEN VON ENGAGEMENT	136
ABB. V-5: KOMMUNIKATIONSPROBLEME	137
ABB. V-6: INEFFEKTIVE TEAM MEETINGS	137
ABB. VI-1: PROBLEME DURCH SPRACHE	139
ABB. VIII-1: KOMMUNIKATIONSMITTEL - EMAIL	144
ABB. VIII-2: KOMMUNIKATIONSMITTEL - VIDEOKONFERENZ	144
ABB. VIII-3: KOMMUNIKATIONSMITTEL – AUDIO-KONFERENZ	144
ABB. VIII-4: KOMMUNIKATIONSMITTEL – WEB-KONFERENZ	144
ABB. VIII-5: KOMMUNIKATIONSMITTEL – SPEZIELLE PROJEKT-WEBSEITEN	145
ABB. VIII-6: KOMMUNIKATIONSMITTEL – TEAMSPEICHERORT FÜR PROJEKT INFORMATIONEN	145
ABB. VIII-7: KOMMUNIKATIONSMITTEL - CHAT	145
ABB. VIII-8: KOMMUNIKATIONSMITTEL - WISSENSDATENBANKEN	145
ABB. VIII-9: KOMMUNIKATIONSMITTEL – SOZIALE NETZWERKE	146
ABB. IX-1: HERAUSFORDERUNGEN - ARBEITSZEIT	147
ABB. IX-2: HERAUSFORDERUNG - MANAGEMENTKONFLIKTE	147
ABB. IX-3: HERAUSFORDERUNG - BESCHLUSSFASSUNG	148
ABB. IX-4: HERAUSFORDERUNG - MEINUNGSÄUßERUNG	148
ABB. IX-5: HERAUSFORDERUNGEN - QUALITÄT	148
ABB. IX-6: HERAUSFORDERUNGEN - INNOVATION	148

ABB. X-1: FÄHIGKEIT - SELBSTDISZIPLIN	149
ABB. X-2: FÄHIGKEIT – UNABHÄNGIGES ARBEITEN	149
ABB. X-3: FÄHIGKEIT – VERTRAUEN.....	150
ABB. X-4: FÄHIGKEIT – TEAMIDENTIFIKATION.....	150
ABB. X-5: FÄHIGKEIT – ENGAGEMENT	150
ABB. X-6: KOMMUNIKATIONS-/KONFLIKTFÄHIGKEIT	150
ABB. X-7: FÄHIGKEIT - FRUSTRATIONSTOLERANZ	151
ABB. X-8: FÄHIGKEIT – VERLÄSSLICHKEIT	151
ABB. X-9: FÄHIGKEIT – SELBSTMOTIVATION	151
ABB. X-10: FÄHIGKEIT – TEAMFÄHIGKEIT	151
ABB. X-11: FÄHIGKEIT – ARBEIT UNTER ZEITDRUCK	152
ABB. XI-1: HERAUSFORDERUNG – NON-VERBALER KONVERSATION.....	153
ABB. XI-2: HERAUSFORDERUNG – KOLLEGIALITÄT	153
ABB. XI-3: HERAUSFORDERUNG – HARMONIE UND VERTRAUEN	154
ABB. XI-4: HERAUSFORDERUNG – ÜBERBLICK.....	154
ABB. XI-5: HERAUSFORDERUNG – EMAIL/TELEFON.....	154
ABB. XI-6: HERAUSFORDERUNG – KAMERADSCHAFT UND VERTRAUEN	154
ABB. XI-7: HERAUSFORDERUNG – ISOLATION.....	154
ABB. XII-1: EIGENSCHAFTEN – KNOWLEDGE SHARING	155
ABB. XII-2: EIGENSCHAFTEN – ENGAGEMENT.....	155
ABB. XII-3: EIGENSCHAFTEN – TEAMFÄHIGKEIT	156
ABB. XII-4: EIGENSCHAFTEN – ORGANISATION.....	156
ABB. XII-5: SOZIALE EIGENSCHAFTEN.....	156
ABB. XII-6: EIGENSCHAFTEN – KONSTRUKTIVES FEEDBACK.....	156
ABB. XII-7: EIGENSCHAFTEN – HILFSBEREITSCHAFT	156
ABB. XIII-1: HERAUSFORDERUNG - ZEITUNTERSCHIEDE	157
ABB. XIII-2: HERAUSFORDERUNG – SPRACHE	157
ABB. XIII-3: HERAUSFORDERUNGEN – URLAUB, LOCALE GESETZE, KULTUR	158
ABB. XIII-4: HERAUSFORDERUNG - TECHNOLOGIE	158
ABB. XIV-1: ANZAHL DER PERSÖNLICHEN TEAMTREFFEN.....	159
ABB. XV-1: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-FREUNDSCHAFT.....	162
ABB. XV-2: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-ENTSCHEIDUNGSFINDUNG	162
ABB. XV-3: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-FÜHRUNG	162
ABB. XV-4: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-ENTSCHEIDUNGSFINDUNG	162
ABB. XV-5: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-TEILNAHME	162
ABB. XV-6: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-EIGENAKTIVITÄT	162
ABB. XV-7: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-ANWESENHEIT	163
ABB. XV-8: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-BESCHLUSSFASSUNG	163
ABB. XV-9: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-MEINUNGSAKZEPTANZ.....	163
ABB. XV-10: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-KONZENTRATION.....	163
ABB. XV-11: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-QUALITÄT	163
ABB. XV-12: HERAUSFORDERUNG TEAMMEETING-PERSÖNLICHE MITWIRKUNG	163

Tabellenverzeichnis

TABELLE I-1: LAND DES ARBEITSPLATZES DER BEFRAGTEN	122
TABELLE I-2: MUTTERSPRACHE DER BEFRAGTEN.....	122
TABELLE I-3: ARBEITSVERHÄLTNIS	123
TABELLE I-4: TEAMPOSITION	123
TABELLE I-5: ERFAHRUNG IN JAHREN	123
TABELLE II-1: GRÜNDE FÜR DIE BILDUNG VON VIRTUELLEN TEAMS.....	125
TABELLE III-1: AUSWIRKUNG AUF PROJEKTE	129
TABELLE IV-1: WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN VIRTUELLER TEAMS	131
TABELLE V-1: WESENTLICHE MISSEFOLGS - FAKTOREN VIRTUELLER TEAMS	135
TABELLE V-2: PLATZIERUNG DER MISSEFOLGS - FAKTOREN VIRTUELLER TEAMS	135
TABELLE VII-1: VORHANDENSEIN VON BENÖTIGTER KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE	141
TABELLE VIII-1: NUTZUNG VON KOMMUNIKATIONSMITTELN.....	143
TABELLE IX-1: HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE TEAMS.....	147
TABELLE X-1: BENÖTIGTE KENNTNISSE FÜR VIRTUELLE TEAMS.....	149
TABELLE XI-1: SCHWIERIGKEITEN IN DER ZUSAMMENARBEIT	153
TABELLE XII-1: BEVORZUGTE CHARAKTEREIGENSCHAFTEN	155
TABELLE XIII-1: ZUSÄTZLICHE HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE TEAMS	157
TABELLE XV-1: HERAUSFORDERUNGEN F2F	161

SCHLUSSBETRACHTUNG



6 ERGEBNISSE, AUSBLICK UND SCHLUSSWORT

6.1 Ergebnisse

6.1.1 Interkulturelle Kompetenz

Wir neigen dazu, angelernte Gewohnheiten aus unserer bekannten Arbeitsumgebung (F2F-Teamarbeit) auf andere – etwa interkulturelle - Arbeitsumgebungen (virtuelle Teamarbeit) zu übertragen. Dabei vergessen wir allerdings nur allzu oft, auch uns selber - entsprechend der geänderten Herausforderungen - neu zu definieren und kulturelle Unterschiede als Chance für eine fruchtbringende Zusammenarbeit zu sehen.

Die Mitglieder von virtuellen Teams sind gefordert, auch das Bewusstsein und die Akzeptanz für multi-kulturelle Identitäten zu schärfen beziehungsweise zu entwickeln.

Vor allem aber auch das Management von virtuellen Teams ist – mehr denn je - gefordert, sozial-kulturelle Kompetenz zu entwickeln. Damit gelingt es erst, ein multi-kulturelles Team zu Höchstleistungen zu führen. „Vertrauensbildung“ steht vor allen anderen Aspekten als Erfolgsfaktor Nummer eins.

6.1.2 Kommunikation

Für alle Beteiligten ist es unerlässlich, kollaborative Technologien kennen - und „lieben“ - zu lernen. Technologien, die die Teamarbeit – auch über Distanzen hinweg – jederzeit möglich machen.

Obwohl es bereits eine Vielzahl von Tools zur Überwindung von Entfernungen gibt, setzen die Mitarbeiter häufig immer noch altgediente Methoden ein: beispielsweise E-Mails und Telefongespräche.¹²⁶

Die speziellen Herausforderungen virtueller Kommunikation werden auch weiterhin unterschätzt. Und selten werden geeignete Kommunikationsregeln festgelegt.

Bei E-Mails herrscht vor allem Verwirrung hinsichtlich dreier Fragen: Wer sollte, wann, über was informiert werden?

- Unklar ist oft auch, ob „Information“ eine „Holschuld“ oder „Bringschuld“ ist;
- Der Umgang mit „bcc“ ist selten geregelt;
- Es bestehen Probleme bei kulturell geprägten - stilistischen - Präferenzen, die Auswirkungen auf die Einschätzung des Absenders haben (Arroganz, Schroffheit etc.).

Nicht durchgeführte Moderationen bei Telefon-Konferenzen und fehlende Meeting-Protokolle führen oft dazu, dass die Mitarbeiter-Teilnahme nicht verifiziert werden kann, beziehungsweise die Nachvollziehbarkeit des Gesprochenen - vor allem für Nicht-Muttersprachler - nicht gegeben ist.

¹²⁶ vgl. **Forrester Consulting**: „Wege zu funktionsfähiger Zusammenarbeit für die räumlich verteilten Belegschaften des 21. Jahrhunderts“, S.2

In internationalen Unternehmen werden hervorragende Englisch-Kenntnisse vielfach einfach vorausgesetzt. Die Realität zeigt allerdings, dass viele Team-Mitglieder nicht fließend (verhandlungssicher) oder nur ungenügend Englisch sprechen, was vielfach zu teilweisen unbeachteten Problemen führt und wiederum einen negativen Einfluss auf die Produktivität des Teams mit sich bringen kann.

- Nicht-Muttersprachler fehlt oft der Mut während einer Telefon- oder Video-Konferenz, den Vortragenden, mit der Bitte um Wiederholung oder Erklärung zu unterbrechen;
- Auf der anderen Seite bemühen sich Muttersprachler oft zu wenig um ein verständliches und dialektfreies Englisch;
- Fremdsprachler benötigen im Gegensatz zu den Muttersprachlern¹²⁷ die Redundanz in der Sprache. Diese dient dem Fremdsprachler dazu, seine eingeschränkte Kenntnisse hinsichtlich der Grammatik und des Wortschatzes etwas zu kompensieren.

Daraus ergeben sich oft gravierende Folgen:

- Englisch-Muttersprachler beenden das Gespräch oft mit dem Gefühl: „Alles sei geklärt.“ Während Englisch-Fremdsprachler darüber rätseln, was eigentlich gesagt - beziehungsweise schlimmer noch - beschlossen wurde;
- Konferenzen werden vielfach von Muttersprachlern geführt beziehungsweise dominiert – und zwar unabhängig davon, ob sie sachlich und fachlich wirklich die besten und relevantesten Beiträge stellen;
- Das führt auch dazu, dass Englisch-Fremdsprachler informelle Kommunikations-Kanäle etablieren, um sich ohne „Gesichtsverlust“ über das Geschehen und den aktuellen Stand der Dinge auszutauschen.

6.1.3 Motivation

Die Entlohnungssysteme sollten den besonderen Ansprüchen von virtuellen Teams angepasst werden. Hier sollte man sich an der gelebten Kooperation und am Teamergebnis als Leistungskriterium orientieren. Ein gerechtes Entlohnungssystem könnte so gesehen aus einer Kombination einzel- und teambasierter Leistungs-Beurteilung bestehen.

¹²⁷ Erwiesener Maßen braucht man nur 60 % des Gesagten in der eigenen Muttersprache zu hören um das Mitgeteilte zu verstehen. Der Rest wird hinzu assoziiert.

6.2 Ausblick

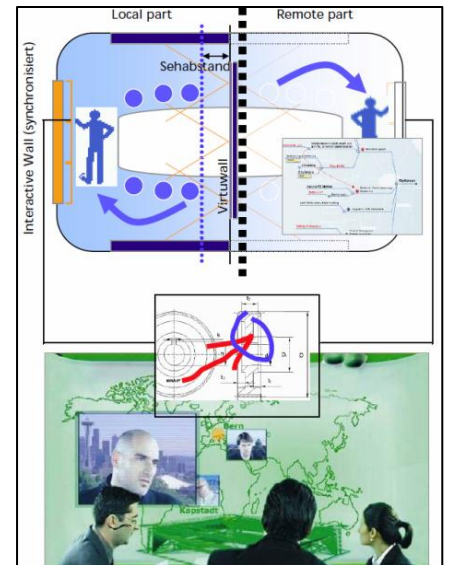
Im Zuge stetig zunehmender Globalisierungs- und Dezentralisierungs-Prozesse gewinnt der Aspekt der räumlich-verteilten Zusammenarbeit in der Arbeitswelt einen immer höheren Stellenwert: das virtuelle Team wird zur Notwendigkeit. Voraussetzung dafür ist eine Hierarchie-Abflachung in den Organisationen. Laut Kauffeld (2001, S.4) besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Aspekten „Hierarchie-Abflachung“, der Bildung „Selbststeuernde Einheiten“ und „Dezentralisierung“. So kommt es immer mehr zur Teamarbeit über räumliche Distanzen hinweg - ermöglicht durch die stetigen Neuerungen in der Informations- und Kommunikations-Technologie sowie der Virtualisierung der Arbeit.

6.2.1 Virtualisierung der Arbeitswelt ¹²⁸

In Zukunft werden nicht nur einzelne Teams, sondern ganze Arbeitsumgebungen „virtuell“ – so die Fraunhofer Gesellschaft, München - im Zuge eines Vortrags. Ermöglicht wird das durch neue technologische Innovationen.

Innovationen für das mobile Arbeiten:

- Schnell steigende Bandbreiten ermöglichen neue mobile Anwendungen (beispielsweise Web-Konferenzen und Application-Sharing);
- Uneingeschränkte Erreichbarkeit durch integrierte Unified-Messaging-Lösungen erleichtert die flexible Teamarbeit (beispielsweise VoIP, Instant-Messaging);
- Einfache drahtlose ad-hoc-Vernetzung mit anderen Geräte für spontane Teamarbeit (beispielsweise Vista, WLAN);
- Computer werden integriert in Alltagsgegenstände und Kleidung (Wearable Computing);
- Durch intelligente Akku-Technologien (beispielsweise Brennstoffzellen) steigt die Mobilität der Geräte.



Innovationen für konzentrierte Einzel- und Teamarbeit:

- Verbesserte Visualisierungsmöglichkeiten (beispielsweise Multi-Monitor-Setup, Multi-Projektion, interaktive Wände, VR);
- Digitale Tapeten aus Polymerdisplays schaffen Informations-Übersicht (beispielsweise OLEDs);
- Kontext-Awareness der Hard- und Software verringert die Rüstzeiten des Einzelnen;
- Situationsorientierte Benutzeroberflächen erleichtern die Anwendung performancesteigernder Funktionalitäten;
- Alternative Interaktionsverfahren erleichtern die Mensch-Maschine-Interaktion (beispielsweise Sprache, Stift, Touchscreens);
- Optimierte verbessern den Findprozess in grenzenlosen, multimedialen Informationsbeständen.

¹²⁸ vgl. **Bullinger, Hans-Jörg** (Fraunhofer Institut): „Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit - Demografischer Wandel als Impuls für Innovation in der Verwaltung“, S.43ff.

Innovationen für kollaboratives Arbeiten:

- Integration von physischer und virtueller Welt: Integration verteilt arbeitender Teams in Online-Konferenzen direkt in die Meetingsituation;
- Interaktive Kommunikationsräume mit Multi-Projektion und direkter Interaktion mit Informationsbeständen;
- Großformatige interaktive Display- und Projektions-Technologien zur visuellen Informationsverarbeitung;
- Erweiterte Visualisierungsmöglichkeiten für ein besseres Verständnis der Beteiligten (beispielsweise Diagramming, Mind Mapping);
- Einfaches, spontanes Ad-hoc-Networking an jedem Ort, auch unterwegs.

6.2.2 Virtual Reality, Virtual World und virtuelle Arbeitsumgebung

Bei der Planung von komplexen und automatisierten Anlagen bedienen sich Projekt- und Entwicklungs-Ingenieure modernster Visualisierungs-Techniken. Virtuelle Realität unterstützt - durch die interaktive, originalgetreue und virtuelle Darstellung - die Entwicklung und Inbetriebnahme neuer Produkte und Anlagen.



Abbildung 6-1: Virtuelle Fabrik

6.2.3 Augmented Reality

Erweiterte Realität für die visuelle Darstellung von zusätzlichen Informationen beispielsweise die Ergänzung von Bildern oder Videos mit computergenerierten Zusatzinformationen oder virtuellen Objekten mittels Einblendung und Überlagerung.

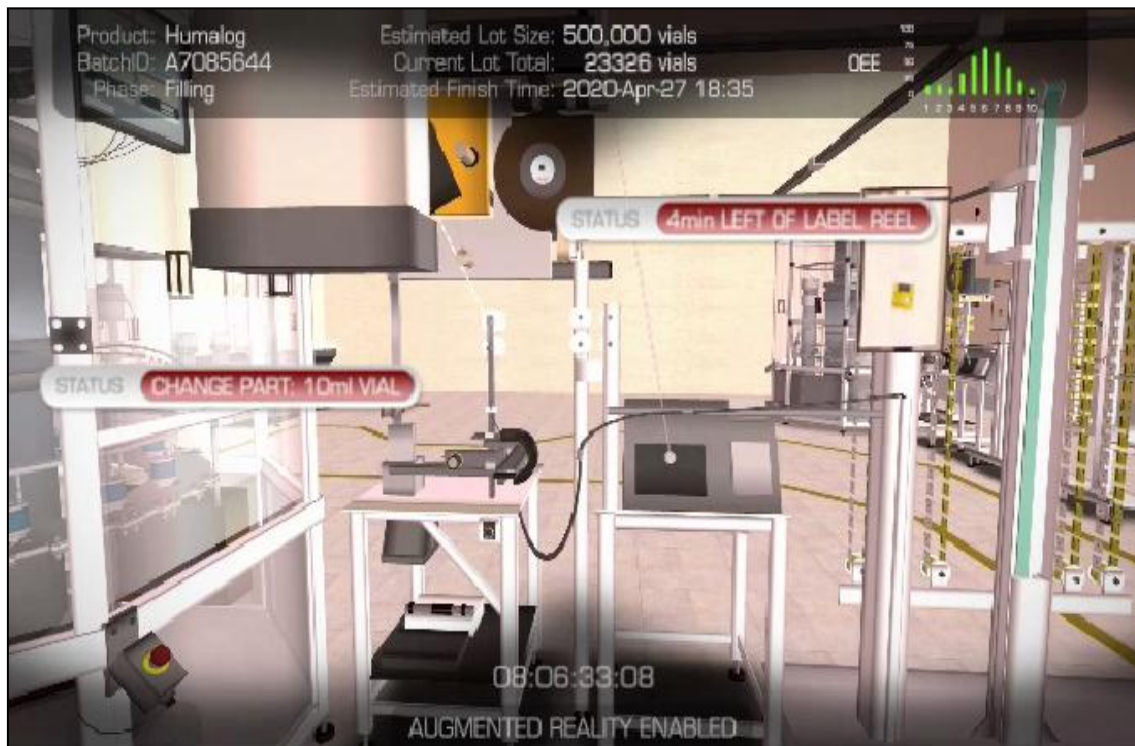


Abbildung 6-2: Augmented Reality¹²⁹

6.2.4 Soziale Präsenz

In Zukunft könnten - vermittelt durch „Avatare“¹³⁰ - Nutzer virtueller Welten im wahren Sinn des Wortes „aufeinander zugehen“. Und sich per Sprach- und Schriftkommunikation austauschen. Verglichen mit den derzeit verfügbaren Kommunikations-Technologien könnten in einem solchen Austausch zahlreiche wichtige Elemente - wie Mimik und Gestik, die ja einen erheblichen Anteil an gelingenden Kommunikationsprozessen ausmachen - damit übertragen werden.

¹²⁹ Quelle: **Virtual Reality Lab**

¹³⁰ Quelle: <http://www.vtt.fi/references/avatar.jsp?lang=en>, Stand April 2012

6.3 Schlusswort

Mit dieser Untersuchung sollte ein konstruktiver Beitrag zur Lösung von Problemen und zur Wissens-Erweiterung rund um das Thema „Virtuelle Team-Arbeit“ geleistet werden.

Die Abfassung dieser Arbeit gestaltete sich äußerst interessant und komplex zugleich. Einerseits konnte ich interdisziplinär forschen; andererseits musste ich meine Forschungsbemühungen aber auch stark eingrenzen. Den Fokus meiner Untersuchungen legte ich von Beginn an auf die interkulturellen und kommunikationstheoretischen Einfluss-Faktoren virtueller Teamarbeit.

Die besondere Herausforderung bestand dabei darin, zwischen den verschiedenen Forschungs-Aspekten Verbindungen zu suchen, die nicht nur die Probleme, sondern auch die Vorteile virtueller Teamarbeit verdeutlichen.

Mit den hier vorgelegten Erkenntnissen gebe ich einen breit gefächerten - keinesfalls erschöpfenden - Überblick zum Thema „Virtuelle Teams“. Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, wurden relevante Kontext-Themen – wie etwa Management-Strategien, betriebswirtschaftliche Einflussfaktoren und technische Details – ausgeklammert.

Mit den hier vorgelegten Ergebnissen sollte schließlich auch ein Beitrag für eine erfolgreiche und fruchtbringende Zusammenarbeit in der beruflichen Praxis geleistet werden.

GLOSSAR^{131 132}

Term	Definition
Ambiguität	Zweideutigkeit, Doppelsinnigkeit, Doppeldeutigkeit, Mehrdeutigkeit eines Gegebenen, eines Sachverhalts, einer Lehre oder von sprachlichen Ausdrücken
Application Sharing	Synchrone Verteilung von Software Applikationen über ein Computernetzwerk. Beispiel: Zur Verfügung stellen eines Textdokuments für eine Gruppe von Beteiligten, die gleichzeitig dasselbe Dokument sehen und Änderungen online mitverfolgen können.
Asynchrone Kommunikation	Senden und Empfangen von Nachrichten finden zeitlich versetzt statt. Es ist keine Voraussetzung, dass Sender und Empfänger gleichzeitig online sind.
Attribution	Erklärungen für eigenes und fremdes Verhalten finden, sich selbst und anderen Merkmalen bzw. Zuständen zuschreiben.
Audio-Konferenz (AC) / Telefon-Konferenz	Vermittelte Echtzeitkommunikation von mehreren Beteiligten über Audiosignale. Hauptsächlich kommen dabei Telefone in Verbindung mit Telefonkonferenzsystemen oder Audiokommunikation über das Computernetzwerk (Voice-over-IP) zum Einsatz.
Aufwertungsprinzip	Die Annahme, dass Kausalfaktoren stärker sein müssen, wenn ein hemmender Einfluss auf einen beobachteten Effekt vorhanden ist. Gegenteil des Abwertungsprinzips.
Augmented Reality	Als erweiterte Realität oder Augmented Reality wird eine computergestützte Wahrnehmung bezeichnet, bei der sich reale und virtuelle Welt vermischen. Über die gerade betrachtete reale Welt werden in Echtzeit Textinformationen und Grafiken geblendet.
Axiom	Grundlegende Gesetzesaussage innerhalb eines theoretischen Systems, die Basisforderung ist dabei, dass Axiome untereinander widerspruchsfrei sein sollen.
Bulletin Board	Forum auch Diskussionsforum, welches alle Themen auf seiner Übersichtsseite mit dem Titel des ersten Beitrags des Themas listet. Alle Postings eines Themas werden dann auf einer Seite chronologisch geordnet dargestellt.
Chat	Elektronische Echtzeit-Kommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten mittels Text, der gleichzeitig auf den Bildschirmen aller Beteiligten erscheint.

¹³¹ Glossar Definitionen wurden größtenteils übernommen von Hertel, Guido und Konradt, Udo: „Telekooperation und virtuelle Teamarbeit“

¹³² Andere Begriffe wurden übernommen von Glossar für Sozialpsychologie URL.: <http://www.lehrbuch-psychologie.de/sozialpsychologie/bereich/glossar>

Coaching	Im Kontext von Führung in virtuellen Arbeitsstrukturen bezeichnet Coaching die Moderation von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen sowie die Förderung sozialer Arbeitsbeziehungen mit dem Ziel, das Leistungsniveau von Mitarbeitern zu fördern, Lernprozesse und Potenziale anzuregen und bei beruflichen Problemen zu unterstützen.
CIN	C ollaborative I nterest N etwork
CLN	C ollaborative L earning N etwork
COIN	C ollaborative I nnovation N etwork
Diversität / Diversity	Diversität wird im Sinne der UNESCO-Definition ausdrücklich angewendet auf alle Formen kultureller Diversität. Das bedeutet ethnische Herkunft, sprachliche Vielfalt, Gender, sexuelle Orientierung, Alter, alle Formen von geistiger und körperlicher Behinderung sowie auf die kulturelle Vielfalt in allen Berufen, in der Wissenschaft, im Sozialbereich, etc.
emisch	Bedeutet „mit den Augen eines Insiders“ einer Kultur oder eines Systems und bezeichnet eine Beschreibung, die in erster Linie aus Sicht eines Teilnehmers der untersuchten Kultur richtig ist.
Emoticons	Darunter versteht man Zeichen, die über die Tastatur eingegeben werden können und verschiedene Gesichtsausdrücke simulieren, um Gefühle darzustellen.
EMS	E lektronische M eeting S ysteme
etisch	Gegenteil zu emisch in der Bedeutung von „mit den Augen eines distanzierten Betrachters“.
Face-to-Face (F2F)	Von Angesicht zu Angesicht im selben physikalischen Raum
Instant Messaging (IM)	Instant-Messaging (IM) ist ein neues, internetbasiertes Medium der interpersonalen Kommunikation. Es bezeichnet elektronische Echtzeitkommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten mittels Text, Audio oder Video, die über ein Computernetzwerk verbunden und synchron online sind. Im Gegensatz zur Übermittlung von E-Mails werden Nachrichten sofort (instantly) übermittelt und die Teilnehmer einer Konversation über Instant-Messaging sehen den Verfügbarkeitsstatus der anderen Teilnehmer.
Kick-off-Meeting	Persönliches Zusammentreffen eines Teams am Beginn der Zusammenarbeit
Kognitive Flexibilität	Kognitive Flexibilität wird definiert als die Fähigkeit, flexible und multiple Wissensrepräsentationen zu entwickeln, welche dann in unterschiedlichen Situationen anwendbar sind.

Kohäsion	Die Kraft, die die Mitglieder an ihre Gruppe bindet. Förderung der sozialen Integration und Bindung zwischen Team-Mitgliedern sowie Berücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter durch Aktivitäten wie z. B. Konflikte schlichten, Mitarbeiter unterstützen und beraten.
Konsistenz	Ein Verhaltensstil, der bedeutet, dass dieselbe Position über die Zeit hinweg aufrechterhalten wird; wird als zentral für den Einfluss von Minderheiten angesehen.
Linguistische Kompetenz	Verfügen über Sprachwissen und über Regeln zu dessen Anwendung.
Lokomotion	Unterstützung und Sicherstellung der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung durch Aktivitäten wie z. B. Arbeitsziele setzen, Aufgaben verteilen und Arbeitsergebnisse kontrollieren.
Management by Objectives (MBO)	Konzept der Mitarbeiterführung anhand von Zielvereinbarungen mit besonderer Betonung von Partizipation und Feedback.
Mind-Mapping	Eine grafische Darstellungstechnik zur Visualisierung von Verbindungen zwischen mehreren Ideen und Teilen von Information.
Negologismus	Als Neologismus bezeichnet man einen neu entstandenen sprachlichen Ausdruck in einer Sprache zur Bezeichnung neuer Sachverhalte oder Gegenstände.
OLED	Organic Light Emitting Diode (OLED) ist eine Weiterentwicklung der Leuchtdiode (LED) für die Display-Technik. Im Unterschied zu LEDs bestehen die farbig selbstleuchtenden OLED's aus organischen Halbleitern, die in einem elektrischen Feld Licht emittieren.
Paradigma	Unter einem Paradigma wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ein Denkmuster, eine Art ‚Supertheorie‘ verstanden, die grundlegende Probleme und Methoden weiterer Bereiche eines Faches definiert und das Weltbild einer Zeit prägt.
Reziprozität	Die Grundregel bei zwischenmenschlichen Beziehungen, dass man in dem Maße erwarten kann, „Güter“ wie etwa Status, Attraktivität, Unterstützung und Liebe zu erhalten, in dem man sie anderen bereitstellt.
Rolle	Die Verhaltensweisen, die man von einer Person mit einer bestimmten Position innerhalb der Gruppe erwartet.
Polyzentrismus	Der Versuch, interkulturelle Handlungszusammenhänge nicht vor dem Hintergrund der eigenkulturellen Erfahrungen zu interpretieren; Anerkennen der Eigenständigkeit anderer Kulturen; Bereitschaft, kulturspezifische Wertungen zu relativieren"

Skills Level	Der Grad einer Fachkenntnis.
Soziales Faulenzen (Social Loafing)	Ist ein Motivationsverlust in Gruppen, der auftritt, wenn die Gruppenmitglieder ihre Anstrengungen deswegen verringern, weil die individuellen Beiträge zur Gruppenleistung nicht identifizierbar sind. (Rückzug aus der Partizipation)
Soziolinguistische Kompetenz	Kenntnis und Beachtung der soziokulturellen Bedingungen der Sprachverwendung.
Synchrone Kommunikation	Senden und Empfangen von Nachrichten finden praktisch gleichzeitig statt.
Teambewusstsein	Ist das Verständnis der laufenden Aktivitäten der anderen; es bietet einen Kontext für die eigene Aktivität.
Trottell-Effekt	Ist ein Motivationsverlust in Gruppen, der auftritt, wenn Gruppenmitglieder wahrnehmen oder erwarten, dass andere Gruppenmitglieder ihre Anstrengungen verringern. Um zu vermeiden, dass sie ausgenutzt werden, verringern sie selbst ihre Anstrengungen.
Unified Messaging	Ein Ansatz um die Vielfältigkeit moderner Kommunikationstechniken zusammenzuführen.
Video-Konferenz (VC)	Elektronische Echtzeit-Kommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten über Video- und Audiosignale. Hauptsächlich kommen dabei entweder dedizierte Videokonferenzräume zum Einsatz, wo mehrere Personen an einem Ort versammelt sind oder desktopbasierte Videokonferenzen, wo die Beteiligten via PC, Mikrofon und Webcam miteinander verbunden sind.
Virtual Reality (VR)	Eine computergenerierte, dreidimensionale Welt, die versucht, der Realität möglichst nahe zu kommen.
Webcam	Eine Videokamera, die es erlaubt, Bilder live über das Internet zu übertragen.
Webcast	One-to-many Kommunikation von Audio- und Videosignalen, die ausgehend von einem Sender über ein elektronisches Kommunikationsnetz zu einer potenziell großen Anzahl an Empfängern übertragen werden.
Whiteboard	Virtuelle Zeichenfläche, die über ein Netzwerk allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wird und gemeinsam bearbeitet werden kann.

Index

Diversity	
<i>Charakter und Persönlichkeit</i>	67
<i>Demografische Merkmale</i>	67
<i>Heterogenität</i>	67
<i>Know-how und Erfahrungen</i>	67
<i>Management</i>	66, 95
<i>Sozialer Status</i>	67
<i>Wertesystem</i>	67
Etikette	
<i>E-Mail Etikette</i>	108
<i>Meeting Etikette</i>	108
Führung	
<i>Bedeutung von Distanz</i>	42
<i>Entlohnungssystem</i>	75
<i>Führung auf Distanz</i>	41
<i>Incentive</i>	75
<i>Kohäsionsfunktion</i>	43
<i>Konfliktmanagement</i>	81
<i>Lokomotionsfunktion</i>	43
<i>Physische Distanz</i>	41
<i>Wahrgenommene Distanz</i>	41
Globalisierung	9
Glokalisierung	10
Informationsgesellschaft	11
Kommunikationsmedium	
<i>Akronym</i>	36, 108
<i>Asynchron</i>	25
<i>Audio-Konferenz</i>	32
<i>Chat</i>	28
<i>E-Mail</i>	7, 19, 26, 28, 32, 81, 173
<i>Emoticon</i>	35, 108
<i>Instant Messaging</i>	28
<i>Klassifikation</i>	25
<i>Relevanz für die Teamarbeit</i>	33
<i>Synchron</i>	25
<i>TelePresence</i>	32
<i>Video-Konferenz</i>	31
Kommunikationsnormen	
<i>Bedeutung von Nachrichten</i>	34
<i>Meeting</i>	36
<i>Präsentation</i>	37
Kommunikationsverhalten	
<i>Axiome der Kommunikation</i>	22
<i>Kommunikationsplan</i>	78
<i>Kommunikationsquadrat</i>	20
<i>Mechanismen der Handlungskoordination</i>	24
<i>Media – Richness - Theorie</i>	77
<i>Medienwahl</i>	76
Kultur	
<i>Interkulturelle Kompetenzmodelle</i>	97
<i>Interkulturelle Konflikte</i>	103
<i>Interkulturelle Synergien</i>	104
<i>Kulturelle Unterschiede</i>	61, 95
<i>Kulturkategorien</i>	62
<i>Sprache</i>	65
Kulturkategorien	
<i>Femininität</i>	63
<i>Individualismus</i>	62
<i>Kollektivismus</i>	62
<i>Machtdistanz</i>	62
<i>Maskulinität</i>	63
<i>Unsicherheitsvermeidung</i>	63
<i>Zeitliche Orientierung</i>	64
Motivation	54, 68, 79, 174
<i>Motivierung</i>	79
Motivationsverluste	
<i>Gruppenleistung</i>	80
<i>Soziales Faulenzen</i>	79
<i>Trittbrettfahren</i>	80
<i>Trotteleffekt</i>	80
Phasen der Teamentwicklung	
<i>Adjourning</i>	84
<i>Forming</i>	83
<i>Norming</i>	83
<i>Performing</i>	84
<i>Storming</i>	83
Rollen	
<i>Belbin Rollen</i>	45
<i>McCann & Margerison Rollen</i>	45
<i>Rollen</i>	45, 110

<i>Spencer & Pruss Rollen</i>	50	<i>Vorteile für das Unternehmen</i>	109
<i>StrengthsFinder</i>	51	<i>Vorteile für die Mitarbeiter</i>	109
Team		Tools	
<i>Aufgabenbezogene Führung</i>	53	<i>Electronic – Meeting - System</i>	38
<i>Autonome Mitglieder</i>	56	<i>Knowledge Log(Klog)</i>	39
<i>E-Leadership</i>	55	<i>Website</i>	39
<i>Erfolglose Teams</i>	113	<i>Wiki</i>	39
<i>Erfolgreiche Teams</i>	114	Vertrauen	68, 94
<i>Gruppeneffektivität</i>	107	<i>Misstrauensorganisation</i>	71
<i>Leitung</i>	53	<i>Vertrauen in den Menschen</i>	70
<i>Social Reflexivity –</i>		<i>Vertrauen in den Zweck</i>	70
<i> Personenorientierung</i>	85	<i>Vertrauen in Verbindungen</i>	70
<i>Soziale Führung</i>	53	<i>Vertrauensorganisation</i>	71, 72
<i>Task Reflexivity – Strukturorientierung</i>		Virtuell	
<i> </i>	85	<i>Virtualität</i>	12
<i>Team – Klima - Inventar</i>	88	<i>Virtuelle Funktionsteams</i>	14
<i>Teamdiagnose</i>	85	<i>Virtuelle Konflikte</i>	105
<i>TeamPuls</i>	89	<i>Virtuelle Projektteams</i>	14
<i>Umgebungsfaktoren</i>	41	<i>Virtuelle Synergien</i>	106
<i>Umwelt</i>	60	<i>Virtuelle Teamarbeit</i>	12, 16
Teamarbeit		<i>Virtuelle Teams</i>	13, 19, 29, 41, 70, 73, 116, 174
<i>Nachteile für das Unternehmen</i>	109	<i>Virtuelles Netzwerk</i>	17
<i>Nachteile für die Mitarbeiter</i>	109		

Literatur- und Quellenverzeichnis

Literatur
1. Verfassername, Vorname; 2. Verfassername, Vorname: Titel. -.Aufl. – Ort: Verlag, Jahr
Belbin, Meredith R.: „ <i>Management Teams – Why the succeed or fail</i> “ – 2.Aufl. – GB, Rochester, Kent: Genesis Typesetting Ltd, 2004
Buckingham, Marcus ; Clifton, Donald O.: „ <i>now, Discover your Strengths</i> “ – UK, London: Pocket Books, 2005
Bolten, Jurgens: „ <i>Interkultureller Kompetenz</i> “ – D, Thüringen: Druckerei Sömmerda GmbH“, 2007
Burkart, Roland: „ <i>Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft</i> “. - 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage – A, Wien, Köln: Böhlau/UTB, 2002
Duarte, Deborah L. ; Tennant Snyder, Nancy: „ <i>Mastering virtual teams</i> “– 3.Aufl. – USA, San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series, 2006
Covey, M.R. ; Merrill, Rebecca R.: „ <i>Schnelligkeit durch Vertrauen</i> “ – 2.Aufl. – D, Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2009
Herczeg, M.; Janfeld, B.; Kleinen, B.; Kritzenberger, H.; Paul, H.; Wittstock, M.: „ <i>Virtuelle Teams: Erkenntnisse über die Nutzung von Video Conferencing und Application Sharing bei der Unterstützung virtueller Teams</i> “ D, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, 2000
Hermann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea: „ <i>Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg</i> “ – 2.Aufl. – D, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012
Hertel, Guido; Konradt, Udo: „ <i>Telekooperation und virtuelle Teamarbeit</i> “ – 1.Aufl. – D, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007
Hertel, Guido; Konradt, Udo: „ <i>Management virtueller Teams</i> “ – Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen - 1.Aufl. – D, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2003
Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan: „ <i>Lokales Denken, globales Handeln</i> “ – 4.Aufl. – D, München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, 2009
Kauffeld, Simone: „ <i>Teamdiagnose</i> “– 1.Aufl. – D, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 2001
Köppel, Petra: „ <i>Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams</i> “ - Virtuelle und face-to-face Kooperation – 1.Aufl. – D, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2007

<p>Kostner, Jaclyn: „König Artus und die virtuelle Tafelrunde“ – 2.Aufl. – D, München: Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH, 2002 Titel der Originalausgabe: „<i>Knights of the tele-round table</i>“</p>
<p>Krystek, Ulrich; Redel, Wolfgang; Reppegather, Sebastian: „Grundzüge virtueller Organisationen“ – 2.bearb. Aufl. – D, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1997</p>
<p>Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: „Internationales Management“ – 7. bearb. Aufl. – D, Oldenbourg Wissenschaftlicher Verlag, 2011</p>
<p>Lipnack, Jessica ; Stamps, Jeffrey: „Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen; Teambildung, virtuelle Orte, intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams.“ – A:Wien: Wissenschaftsverlag Carl Ueberreuter, 1998 Titel der Originalausgabe : „<i>Virtual Teams</i>“, New York 1997 “</p>
<p>Misoch, Sabine: „Online Kommunikation“. – 1. Aufl. – D, Konstanz: Verlag: UTB UVK, 2006</p>
<p>Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.T.: „Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management.“ - 5. Aufl. – D, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003</p>
<p>Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M.: „Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement“ – 5. Überarbeitete Aufl. – D, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003</p>
<p>Sprenger, Reinhard K.: „Mythos Motivation“ – 13.Aufl. – D: Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1997</p>
<p>Tschan, Franziska: „Produktivität in Kleingruppen, Was machen produktive Gruppen anders und besser?“ – CH, Bern: Verlag Hans Huber, 2000</p>
<p>Tscheuschner, Marc; Wagner, Hartmut: „TMS – Team Management System“ – 2.Aufl. – D, Offenbach: GABAL Verlag GmbH, 2011</p>

Internetquellen
Verfassersname, Vorname <E-Mail-Adresse>: Titel des Dokuments. URL <URL des Dokuments >, Datum des Auffindens (oder des letzten Updates oder der aktuellen Version):
Aim Strategies: Virtual Teams Trend Report URL: http://aim-strategies.com/AIMVTTrendsReport.pdf ,Stand 2010
Bastian, Christina; Reichwald, Ralf „Führung von Mitarbeitern in verteilten Organisationen - Ergebnisse explorativer Forschung“, Arbeitsbericht Nr. 15 (November 1998) des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München URL: http://www.aib.wiso.tu-muenchen.de/publikationen/arbeitsberichte_pdf/TUM-AIB%20WP%20015%20Reichwald%20Bastian%20F%20FChrung%20von%20Mitarbeitern.pdf , Stand März 2012
Belbin Team Role Theory URL: http://www.belbin.com/rte.asp?id=8 ,Stand April 2012
Bullinger, Hans-Jörg: Frauenhofer-Gesellschaft, München „Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeit - Demografischer Wandel als Impuls für Innovation in der Verwaltung“ URL: http://www.verwaltung-innovation.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/1120575_vortrag_von_herrn_prof_20dr_bullinger.templateId=raw,property=publicationFile.pdf/1120575_vortrag_von_herrn_prof_20dr_bullinger.pdf , Stand April 2012
Bundeszentrale für politische Bildung URL: http://www.bpb.de , Stand März 2012
Cisco Systems Inc.: Telepresence URL: http://www.cisco.com/web/DE/solutions/tele_index.html , Stand 2011
Deardorff, Darla K.: Policy Paper zur interkulturellen Kompetenz, in: Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der interkulturellen Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff, Bertelsmannstiftung, 2006. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-63827DC4-9BB0137B/bst/interkultur_240806_WEB.pdf , Stand April 2012
Forbes: Artikel: „A Virtual Team is Not Another Name for Outsourcing“ URL: http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2011/10/30/a-virtual-team-is-not-another-name-for-outsourcing/?partner=relatedstoriesbox , 30.Oktober.2011
Forrester Consulting: „Wege zu funktionsfähiger Zusammenarbeit für die räumlich verteilten Belegschaften des 21. Jahrhunderts“ (November 2010) URL: http://www.netviewer.com/fileadmin/user_upload/pdf/citrix/whitepaper/071DE_WP_Wege-zur-funktionsfaehigen-Zusammenarbeit.pdf , Stand April 2012

Glossar für Sozialpsychologie URL: http://www.lehrbuch-psychologie.de/sozialpsychologie/bereich/glossar , Stand April 2012
Hermann, Dorothea / Meier, Christoph (2001): „Teamarbeit auf Distanz. Neue Herausforderungen für die Team- und Organisationsentwicklung durch den Einsatz von Telekooperationstechnologien“ URL: http://www.synexa-consult.com/cms/upload/texte/zusammenarbeit/ Teamarbeit auf Distanz.pdf In: Organisationsentwicklung 2/2001, S.12-23. Zürich: Organisationsentwicklung und Management AG, Stand April 2012
Hermann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg-Graef, A. (2004): „Medienkompetenz und mehr: Voraussetzungen für veränderte Formen der (Zusammen-) Arbeit.“ URL: http://www.synexa-consult.com/cms/upload/texte/zusammenarbeit/ MK WiPs 3-04.pdf In: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2004, S. 31-35; Stand April 2012
HR Today 05-2008 Schwarmkreativität: „Selbstorganisation in virtuellen Teams fördert Innovation.“ URL: http://hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/102838/Schwarmkreativit%C3%A4t_Selbstorganisation_in_virtuellen_Teams_f%C3%B6rdert_Innovation , Stand May 2008
IDC - Press Release: “Mobile Worker Population to Reach 1.3 Billion by 2015, According to IDC” - veröffentlicht 05 Jan 2012 URL: http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS23251912 , Stand Februar 2012
Kienle, Andrea: Vorlesung: Informatik und Gesellschaft (25.4.2005) URL: http://web-imtm.iaw.rub.de/iug/lehre/iug/material/fohlen/iug03KommunikationsklassifikationSoSe05.pdf , Stand März 2012
Köppel, Petra: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams Virtuelle und face-to-face Kooperation Präsentation: Berlin, 31.05.2008 URL: http://www.wiwiss.fu-berlin.de/institute/management/sieben/diversity-projekt/tagung/programm/Präsentation_Köppel.pdf , Stand März 2012
Microsoft Lync: URL: http://mslync.blogspot.com/ , Stand March 2012
THE RADICATI GROUP, INC. : Email Statistics Report, 2010 URL: http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2010/04/Email-Statistics-Report-2010-2014-Executive-Summary2.pdf , Stand März 2012
Resouce People: „Praxistipps für Führungskräfte“ URL: http://newsletter.resource-people.de/archiv/index.php , Stand Februar 2012

Scholz, Christian:

Die Virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?

URL: www.orga.uni-sb.de/bibliothek/nr30.pdf, Stand April 2012

Schulz von Thun:

Institut für Kommunikation

URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=1, Stand Februar 2012

TeamPuls:

URL: <http://cms.teampuls.de/de.html>, Stand März 2012

Virtual Reality Lab:

URL: <http://archiveweb.epfl.ch/vrlab.epfl.ch/>, Stand Februar 2012

ANHANG I

Clifton „StrengthsFinder“:
„Ihre Top 5-Talent-Themen“



Anhang I – Clifton „StrengthsFinder“: „Ihre Top 5-Talent-Themen“

Ihre Top 5-Talent-Themen

Langjährige Forschungen von „The Gallup Organization“ deuten darauf hin, dass jene Personen zu den leistungsstärksten zählen, die ihre eigenen Stärken und Verhaltensmuster verstehen. Diese Personen zeigen sich am fähigsten, wenn es darum geht, die Anforderungen des täglichen Lebens, ihres Berufs und ihrer Familie zu erfüllen und zu übertreffen.

Anhand Ihres erworbenen Wissens und erworbener Fähigkeiten kann eine grundlegende Aussage über Ihre Fähigkeiten getroffen werden. Doch erst das Bewusstsein und Verständnis Ihrer natürlichen Begabungen und Fähigkeiten ermöglicht einen echten Einblick in die wahren Gründe für Ihren anhaltenden Erfolg.

Im Bericht zu Ihren Talentschwerpunkten sind Ihre fünf wichtigsten Talente in der Reihenfolge aufgeführt, die sich aus Ihren Antworten im StrengthsFinder ergeben hat. Von den 34 Talentschwerpunkten, die beurteilt wurden, sind diese Fünf bei Ihnen am ausgeprägtesten.

Ihre Talentschwerpunkte sind zur maximalen Ausschöpfung Ihrer Talente, die zur Verwirklichung Ihrer Erfolge führen, sehr wichtig. Durch die Konzentration auf Ihre Talentschwerpunkte sowohl im Einzelnen als auch in Kombination miteinander können Sie Ihre Talente erkennen, diese in Stärken verwandeln und durch gleich bleibende, nahezu perfekte Leistungen persönlichen und beruflichen Erfolg genießen.

Ideensammler

Sie interessieren sich für alles Mögliche und sammeln alles Mögliche - das können beispielsweise Wörter sein, Fakten, Bücher oder Zitate. Es kann sich auch um konkrete Gegenstände handeln wie Schmetterlinge, Münzen, Porzellanpuppen oder Fotografien. Sie sammeln etwas Bestimmtes, weil es Sie interessiert. Und eigentlich finden Sie vieles sehr interessant. Die ganze Welt ist aufgrund der Vielzahl und Verwobenheit der verschiedensten Lebewesen, Dinge und Sachverhalte ungemein aufregend. Wahrscheinlich lesen Sie mit Begeisterung, wobei es Ihnen weniger darum geht, eine bestimmte Theorie bis ins Detail auszufeilen, sondern darum, Ihre Archive um Information zu bereichern. Und wahrscheinlich reisen Sie genauso gerne, weil es an jedem neuen Ort Neues zu sehen gibt. Die neue Information wird gesammelt und aufbewahrt. Eigentlich wissen Sie nicht so recht, warum Sie das zusammengetragene Material archivieren und wann oder wozu Sie es jemals wieder brauchen könnten. Aber wer weiß? Es könnte ja in Zukunft zu etwas nütze sein. Sie haben eine ganze Reihe von möglichen Verwendungszwecken im Kopf und werfen nur sehr ungern etwas weg. Also sammeln Sie weiter, stellen Material zusammen und bewahren es auf. Für Sie ist dies ein interessanter Vorgang, der Ihnen Ihre geistige Frische erhält. Und vielleicht, vielleicht ja schon sehr bald, könnte irgendetwas davon nützlich sein.

Intellekt

Sie haben eine Vorliebe fürs Nachdenken sowie für überhaupt jede geistige Aktivität. Mit Vergnügen trainieren Sie Ihre grauen Zellen, indem Sie sie ständig in Bewegung halten. Möglicherweise richtet sich Ihre geistige Aktivität auf einen bestimmten Gegenstand, wie zum Beispiel auf die Lösung eines bestimmten Problems, auf die Entwicklung einer bestimmten Idee oder auf das Verständnis von anderen Menschen. Womit genau sich Ihr Verstand beschäftigt, ist von Ihren übrigen Stärken abhängig. Es ist jedoch auch möglich, dass Ihre geistige Aktivität nicht zielgerichtet ist. Bei der hier beschriebenen Eigenschaft geht es nicht darum, womit sich Ihr Verstand auseinandersetzt, sondern lediglich darum, dass Sie ihn ständig beschäftigen. Sie leisten sich in gewisser Weise am liebsten selbst Gesellschaft, weil Sie dann ganz ungestört in sich hineinhorchen und Ihren Gedanken nachgehen können. Sie genießen es, alleine zu sein, denn sowohl die Fragen als auch die Antworten kommen aus Ihrem Inneren. Dies kann bisweilen dazu führen, dass Sie angesichts der Diskrepanz zwischen Ihrer eigentlichen Tätigkeit und Ihrer lebhaften Gedankenwelt eine gewisse Unzufriedenheit verspüren. Es ist jedoch auch möglich, dass sich Ihr innen geleitetes Wesen ganz pragmatischen Dingen zuwendet, wie zum Beispiel den konkreten Tagesereignissen oder einem bevorstehenden Gespräch. Ein Leben ohne ständige geistige Aktivität ist für Sie unvorstellbar.

Bindungsfähigkeit

Sie pflegen Ihre Freundschaften. Das bedeutet nicht unbedingt, dass Sie ein scheues Wesen besitzen und neuen Bekanntschaften grundsätzlich aus dem Weg gehen. Möglicherweise gehen Sie aufgrund anderer Stärken mit Vergnügen auf Fremde zu. Aufgrund der Ihnen eigenen Bindungsfähigkeit schätzen Sie jedoch eine vertraute Umgebung. Aus der Nähe zu Ihren Freunden beziehen Sie Sicherheit und ein behagliches Wohlfühl. Sobald Sie jemanden näher kennengelernt haben, streben Sie eine Vertiefung der Beziehung an. Sie möchten Ihre Freunde mehr als nur oberflächlich kennen und bieten im Gegenzug dazu ebenfalls einen tiefen Einblick in Ihr Leben. Sie sind vom Wunsch beseelt, die Gefühle, Ziele und Träume Ihrer Freunde zu kennen und zu verstehen und erwarten von ihrem Gegenüber dieselbe Einstellung. Dabei ist Ihnen ganz klar, dass sich aus einer solch engen Beziehung auch allerhand Probleme ergeben können. Davon lassen Sie sich jedoch in keiner Weise abschrecken, Sie interessieren sich nun mal ausschließlich für echte Beziehungen. Und die einzige Möglichkeit, eine solche Beziehung aufzubauen, besteht darin, sich seinem Gegenüber anzuvertrauen. Je mehr man miteinander teilt, desto größer ist auch die Gefahr, dass Schwierigkeiten auftauchen. Und mit wachsender Gefahr bestehen auch zunehmend Möglichkeiten, unter Beweis zu stellen, dass Ihr Interesse am anderen echt ist. Für Sie sind dies alles Schritte auf dem Weg zu echter Freundschaft, und Sie sind gerne bereit, einen Schritt nach dem anderen zu unternehmen.

Vorstellungskraft

Sie lassen sich faszinieren von Vorstellungen und Ideen. Eine Idee ist ein Konzept, die beste Erklärung der meisten Ereignisse. Sie freuen sich jedes Mal, wenn Sie unter einer relativ komplexen Oberfläche auf ein simples, aber wirkungsvolles Erklärungsmuster stoßen. Durch Vorstellungen lassen sich Dinge miteinander verknüpfen, und Sie sind ständig auf der Suche nach Verknüpfungen. Sie sind jedes Mal aufs Neue verblüfft, wenn Dinge, die allem Anschein nach nichts miteinander zu tun haben, auf einmal in einem engen Zusammenhang miteinander stehen. Insofern eröffnen Sie mit Ihrer Vorstellungskraft einen ganz neuen Blickwinkel auf scheinbar Vertrautes. Es bereitet Ihnen regelrecht Vergnügen, wenn Sie sattem bekannte Zusammenhänge aus einer ungewöhnlichen Perspektive beleuchten können und auf diese Weise dafür sorgen, dass alle Beteiligten völlig neue Einsichten bekommen. Sie finden diese verschiedenen Betrachtungsweisen deshalb beeindruckend, weil sie Ihnen neuartige Erkenntnisse gewähren und Klarheit schaffen. Oft fördern sie auch Widersprüche und manches Sonderbare zutage. Für Sie ist das ein amüsanter Vorgang, aus dem Sie neue Energie beziehen. Ihre Umgebung findet Sie vielleicht kreativ, originell, gewitzt oder auch clever. Vielleicht sind Sie das alles ja auch, wer weiß? Sie sind jedenfalls davon überzeugt, dass die menschliche Vorstellungskraft eine tolle Sache ist. Und in den meisten Fällen ist das bereits mehr als genug.

Wissbegier

Sie lernen leidenschaftlich gerne. Auf welchen Gegenstand sich Ihre Wissbegier konzentriert, ist von Ihren übrigen Interessen und Erfahrungen abhängig. Mehr als für den Lernstoff oder das Lernergebnis interessieren Sie sich jedoch für den Lernprozess als solchen. Sie finden es richtig aufregend, etwas zu lernen, Sie schöpfen Kraft aus dem Prozess, mit dem Sie Unwissenheit in Kompetenz umwandeln. Das beginnt mit dem prickelnden Gefühl, das Sie beim Kontakt mit den ersten Fakten ergreift, danach folgen die ersten Versuche, das Gelernte anzuwenden. Hierauf folgt eine Zeit beharrlichen Übens, und als Krönung beherrschen Sie schließlich eine neue Fertigkeit - dieser gesamte Prozess ist für Sie schlicht unwiderstehlich. Kein Wunder, dass Sie überall, wo es etwas zu lernen gibt, mit großem Engagement bei der Sache sind, egal, ob es sich um Yoga, Klavierunterricht oder ein Aufbaustudium an der Universität handelt. In einer dynamischen Arbeitsumgebung, in der von Ihnen erwartet wird, kurzfristig in ein neues Projekt einzusteigen und sich dafür eine Menge neues Wissen anzueignen, um anschließend flugs das nächste Projekt in Angriff zu nehmen, blühen Sie so richtig auf. Dies bedeutet nicht unbedingt, dass Sie auf einem bestimmten Gebiet zum Profi werden wollen, oder dass Sie nach gesellschaftlicher oder akademischer Anerkennung streben. Der Lernprozess interessiert Sie mehr als das Lernergebnis.

ANHANG II

Fragebogen: „**Virtuelle Teams**“



Virtual Team Questionnaire

Evaluation

Introduction

I would like to request your assistance and ask you to complete a small questionnaire for a study I make for academic degree. The questionnaire is in English and takes about 15 minutes to complete.

All information will be collected anonymous and will be kept strictly confidential.

Data privacy statement

The collected data will form basic, raw data for statistics and will be used only by myself for my academic degree and should help to form a reliable picture of "Working in a virtual team".

No data will be forwarded to third parties.

Instruction

Fill out the questionnaire electronically (by double-clicking on the checkbox you can select it by changing the value to checked) and return it to me by Email. If you prefer to print it out, please PDF the answered document and email it to me.

Please answer each question to the best of your ability. Choose the answer which best explains your preference and check the box next to it where applicable. For a weighted question or one with choices, check the box, which reflects your opinion.

Please return the completed questionnaire no later than

Friday 17th, February 2012.

Keys: (if no other meaning is applied)

Importance

1. Least important
2. Somehow important
3. Important
4. Very important
5. Most important

Challenge

1. Not applicable
2. Not Challenging
3. Somewhat challenging
4. Challenging
5. Very challenging

Please contact me if you have any questions or comments.

Franz Wessely

Mobil: Mobil-Phone-Number

[E-Mail-address](#)

Thank you very much for your contribution.

Section I: Background Information

1. Personal Information

a. Mother language	<input type="checkbox"/> English <input type="checkbox"/> German <input type="checkbox"/> Spain	<input type="checkbox"/> French <input type="checkbox"/> Italian Other please add below: _____
b. Country you are located and working from	_____	
c. Employee status	<input type="checkbox"/> Employed	<input type="checkbox"/> Contracted
d. Position in a virtual team	<input type="checkbox"/> Team leader	<input type="checkbox"/> Team member
e. How many years of experience do you (personally) have with working in a virtual team?	<input type="checkbox"/> < 1 <input type="checkbox"/> 3 – 5	<input type="checkbox"/> 1 - 3 <input type="checkbox"/> > 5

2. What would you consider the main drivers for building virtual teams?

(1= least important & 5= most important)

	1	2	3	4	5
a. Driven by the need to reduce service cost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Driven by global customers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Driven by the need to balance workload among multiple offices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Driven by the availability of engineers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Driven by the goal to expand work for the same cost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Driven by the developments in technology	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Driven by competitors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Driven by company policy, e.g. global procurement of services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. For projects performed by a virtual team, what is the typical impact on?

	>10% increase	0-10% increase	Same	0-10% reduction	>10% reduction
a. Project cost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Travel expenses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Project time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Overall project delivery time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Design quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Overall quality of delivered project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. From your personal experience, please rate the factors that lead to successful virtual teams? (1= Least important & 5=most Important)

	1	2	3	4	5
a. Human resource policies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Training and on-the-job education and development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Standard organizational and team processes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Use of electronic collaboration and communication technology	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Organizational culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Leadership support of virtual teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Team-leader and team-member competencies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Trust and Loyalty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. From your personal experience, please rate the factors that lead to Unsuccessful virtual teams? (1= Least important & 5=most important)

	1	2	3	4	5
a. Lack of clear goals, direction, or priorities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Lack of clear roles among team members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Lack of cooperation and trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Lack of engagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Communication problems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Ineffective team meetings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. How often does language cause problems on a project?

- ☐ Extremely frequent ☐ Very frequent ☐ Frequent
☐ Not frequent ☐ Never an issue

Section II: Technology

7. Do you believe the current status of collaborative technology fosters global virtual teaming?

- ☐ Yes, the technology readily supports global virtual teaming
- ☐ No, the technology is not addressing global virtual teaming well

8. What tools you are frequently using and to what percentage during a working week?*

	<10%	10-25%	26-50%	51-75%	76-100%
a. E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Video-Conferencing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Audio-Conferencing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Web-conferencing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Project specific websites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Common repositories for project information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Chat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Knowledge management systems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Social networks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Further Explanation:** 100% is not to be ment as total sum over all technologies being used. Look more from a 100% availability of each technology and your percentage of using the same at an average level.

Section III: Human Factors

- 9. How would you rate the challenge between virtual and Face to face teams?**
(1=Not applicable & 5=most challenging)

	1	2	3	4	5
a. Managing conflict	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Making decisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Expressing opinions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Delivering quality output	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Generating innovative ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Availability expectations (working time)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 10. How would you rate the required skills for working in a virtual team?**
(1= Least important & 5=most important)

	1	2	3	4	5
a. Self-discipline	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Ability to work independently	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Ability to trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Identification with the team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Willingness for engagement and efficiency	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Ability to communicate and deal with conflicts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Frustration tolerance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Reliability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Ability for self-motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Ability to work in a team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Ability to cope with time pressure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. How would you rate the challenges you personally face by working in a virtual team? (1=Not applicable & 5=most challenging)

	1	2	3	4	5
a. Inability to read non-verbal cues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Absence of collegiality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Difficulty establishing rapport and trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Difficulty seeing whole picture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Reliance on email and telephone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Difficulty in building camaraderie and trust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Sense of isolation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Assuming competency, what makes a good virtual teammate?

(1= least important & 5= most important)

	1	2	3	4	5
a. Shares information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Is proactively engaged	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Is collaborative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Is organized	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Has good social skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Provides useful feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Offers assistance to team mates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. How would you rate the general challenges working in a virtual team?

(1=Not applicable & 5=most challenging)

	1	2	3	4	5
a. Time zones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Language	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Holiday, local laws, customs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Technology	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Section IV: Face-to-Face meetings

14. How often does your virtual team meet in person?

- ☐ Never
 ☐ Once a year
 ☐ Twice a year
☐ Three times a year
 ☐ More than three times a year

15. How would you rate the virtual team meeting challenges you face?

(1=Not applicable & 5=most challenging)

	1	2	3	4	5
a. Not enough time to build relationships	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Speed of decision making	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Different leadership styles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Method of decision making	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Colleagues who do not participate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Ability to take initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Joining meeting late or leaving early	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Alignment of objectives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Needing to listen to many opinions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Dedication and follow-through of members	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Quality of performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l. Adhering to an agenda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

End of questionnaire

Thank you very much for your contribution.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Leopoldsdorf, den 1. Juni.2012

Franz Wessely